استخدام مدخل القيادة والحوكمة
في تطويرإدارة رياض الأطفال

الدكتورة
سلوى مصطفى رجب

دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع
دار الجديد للنشر والتوزيع

٣٧٩
ر. س

رجب ، سلوى مصطفى .
استخدام مدخل القيادة والحوكمة في تطوير إدارة رياض الأطفال.- ط١.- دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع
٢٦٨ ص ؛ ١٧.٥ × ٢٤.٥سم .
تدمك : ٩٧٨ _ ٩٧٧ _ ٣٠٨ _٦٧٤ -٩
١. السياسة التعليمية . ٢. التعليم والدولة
أ - العنوان

رقم الإيداع : ٥١٩٠

الناشر : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع
دسوق - شارع الشركات- ميدان المحطة – بجوار البنك الأهلي المركز
هاتف- فاكس : ٠٠٢٠٤٧٢٥٥٠٣٤١ محمول : ٠٠٢٠١٢٧٧٥٥٤٧٢٥-٠٠٢٠١٢٨٥٩٣٢٥٥٣
E-mail: elelm_aleman٢٠١٦@hotmail.com & elelm_aleman@yahoo.com

الناشر : دار الجديد للنشر والتوزيع
تجزءة عزوز عبد الله رقم ٧١ زرالدة الجزائر
هاتف : ٢٤٣٠٨٢٧٨ (٠) ٠٠٢٠١٣
محمول ٦٦١٦٢٣٧٩٧ (٠) ٠٠٢٠١٣ & ٧٧٢١٣٦٣٧٧ (٠) ٠٠٢٠١٣

حقوق الطبع والتوزيع محفوظة

تحذير:
يحظر النشر أو النسخ أو التصوير أو الاقتباس بأي شكل من الأشكال إلا بإذن وموافقة خطية من الناشر

٢٠٢٠

الفهرس

مقدمة

يمـوج القـرن الحــادي والعشـرون بتغيـرات وتحـديات جديـدة أثّرت في مختلف مجالات الحياة ، وإزاء هذه التحديات بدأت دول العالم تستعد بمختلف السياسـات والاسـتراتيجيات التـي فـي مقدمتها سياسـات التربيـة والتعليم ، وبالكيفيـة التـي تجـدد بهـا أنظمتهـا التعليميـة ، بحيث تصبح قـادرة علـى إعداد المـواطن للتفاعل مـع هذه التحـديات ذلك لأن التعليم المطلوب لهذه الفترة ليس أي تعليم ، وإنمـا تعليم من نـوع جديد يمثل قوة دافعة لإحداث التنميـة البشرية المطلوبـة لنقل المجتمعـات من حالة السكون التي نعيشها إلـى حالـة من الحركـة والديناميكيـة والتفاعل الإيجابي الهادف مع هذه التحديات.

يتطلب تطوير وتنمية المؤسسات التربويـة وجـود قيـادات تربويـة تتصـف بمهـارات وكفـاءات قياديـة تعـزز قـدرتها علـى تأديـة أدوارهـا ووظائفها، وتحقق مستوى متميزاً في الكفاية والفاعلية للمؤسسـات التـي يديرونها، وكل ذلك لا يتم إلا من خلال قيادة وحوكمة واعية تقوم علـى أسس علميـة سليمة ، و الحوكمـة نظـام لمواجهـة الاسـتبداد الإداري فـي المؤسسات المختلفة ذلك الاستبداد الـذي ينـتج عن العلاقـة الـهرميـة بـين الرؤساء والمرؤوسين أو بين مصدري القرارات والمتلقين لهـا.(١) حيث أصبح استمرار التطوير

والتقـويم سـمة أساسـية مـن سـمات العصـر ، وأضـحى تطبيقهمـا واستحداث آليات لتفعيلهما ضرورة لا غنى عنها في كل مناحي حياتنـا، تحقيقاً للجودة الشاملة ، ومواكبة للتغيرات المعاصرة والمستقبلية.(٢)

١- UNDP, **Governance for the Future**, Democracy and Development in the Least Developed Countries, ٢٠٠٦, p٥٦.

٢- جمهوريـة مصـر العربيـة ، وزارة التربيـة والتعليم ، **المعـايير القوميـة للتعليم** ،المجلد الأول ، ٢٠٠٣، ص.٧

وتمثل القيادة التربوية أهمية كبرى في نجاح الإدارة المدرسية ، بيد أن القيادة نفسها عملية نسبية ، ذلك أن الفرد قد يكون قائداً في موقف وتابعاً في آخر ومن هنا يرتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور والمسئولية ارتباطاً وثيقاً وترتبط القيادة بنمط الشخصية فعليه يتوقف مدى قيام الفرد بدور القيادة وإلى جانب نمط الشخصية هناك مهارات وممارسات إدارية لازمة لرجل الإدارة المدرسية للنجاح في عمله.(١)

وعند النظر إلى إدارة المدرسة على أنها تتضمن عمليات وممارسات إدارية مثل : صنع القرار ، الاتصال الإداري ، التفويض ، قيادة التغيير، وإدارة الوقت . فإن الذي يبدأ هذه العمليات ويحركها هو المدير نظراً لوجوده على قمة الهرم الإداري باعتباره قائداً لجماعة العاملين بالمدرسة ، ومديراً يقوم بعدد من الوظائف والأنشطة (٢)، مما يعكس دوره القيادي ، ويجعله ركناً أساسياً في المدرسة.

ومن هنا ظهرت الحاجة إلى مدخل يعمل على تطوير الممارسات الإدارية لمديري رياض الأطفال لتحسين العملية التعليمية ومتابعة وتقويم البيئة المدرسية حيث تعتبر الحوكمة (Governance) من أهم المداخل التي يمكن عن طريقها تطوير هذه الممارسات الإدارية.

وتعد مرحلة رياض الأطفال في مصر من أهم المراحل التعليمية التي تستدعى إعادة النظر، فهي بمثابة العمود المؤسس لمرحلة التعليم الأساسي والثانوي ثم التعليم العالي ، بالإضافة إلي دورها في تشكيل شخصية النشء في أوائل مراحل نموه، وتهيئة الفرص له لمواصلة الدراسة أو العمل في ميادين الحياة.

١- محمد منير مرسى ، الإدارة المدرسية الحديثة ، الطبعة الثالثة ، القاهرة : عالم الكتب ، ٢٠٠١،ص ١٣٩ .

٢-عبدالغنى عبود ، وآخرون ، إدارة المدرسة الإبتدائية ، القاهرة : النهضة العربية ، ١٩٩٢، ص ص ١٤٩- ١٥٣.

وتـرتبط جـودة مؤسسـات ريـاض الأطفـال بمـدى تـوافر الإدارة الفعالة التي تمتلك مـن الممارسـات والكفايـات مـا يؤهلهـا لقيـادة عمليـات التطــوير والتجديــد التربــوي بهــا، وتــوافر المقومــات التنظيميـــة ، والسياسات والنظم الإدارية التـي تيسر نشر ثقافة التغيير ، ووجود رؤية تنظيميـة لاستشـراف مستقبل المنظومـة التربويـة ، ووضـوحها للأفـراد العــاملين ، وتوظيــف تكنولوجيــا المعلومــات فــي العمــل الإداري ، بالإضــافة إلــى التــدريب الفعــال والتنميــة المهنيــة المسـتدامة للأفـراد العاملين.[1]

وقـد ظهـر الاهتمـام بالحوكمـة فـي كثيـر مـن المجتمعـات لفشـل الحكومـات الرسمية وعجزهـا عـن تحقيـق طموحـات المـواطنين وتلبيـة حاجـاتهم فــي شــتى مجــالات الحيــاة ، وكــان ذلــك جليــاً واضــحاً فــي المجتمعـات الناميـة بشـكل خـاص ، وقـد يظهـر هـذا العجـز – عجـز الحكومـة – نتيجـة عدم تـوفر المهـارات ، المصـادر الماليـة أو القـدرات والكفاءات والممارسات الإدارية لمعالجة بعض المشاكل المعقدة.[2]

ونظـراً لـذلك انتقل هـذا المـدخل إلـى مجـال التعليم ، حيـث كانـت بداية ظهوره في وثيقة الهيئة القومية لضـمان جـودة التعليم والاعتمـاد ، فمن ضمن مجالات القدرة المؤسسية هي القيـادة والحوكمـة ، حيـث يعـد مـدخل الحوكمـة خاصـية أساسـية لتطـوير الممارسـات الإداريـة لمـدير المدرســة.[3] وذلـك عـن طريـق إنشـاء مجـالس تسـمى مجـالس حوكمـة المدرسة يتم تدريبهم ومساعدتهم على فهم أدوارهم القيادية بفعالية

١-Thomas, H, **A Conceptual Model to assist Educational Leaders Manage Change**, PhD , Dissertation , University of Pittsburgh , Pennsylvania , ٢٠٠٨ , p.٥.

٢ - عايدة أحمد الخوالدة ، نموذج مقترح لتطبيق الحكمانية في النظام التعليمي الأردني في ظل توجهاته نحو التعليم المبني على اقتصاد المعرفة ، **مجلة كلية التربية** ، عدد (٦٣) كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٧ ، ص٤.

٣- جمهورية مصر العربية ، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم ماقبل الجامعي ، وثيقة رياض الأطفال ، الإصدار الثالث ، ٢٠١١ ، ص١٠.

للإشـراف علــى تطـوير معــايير الإنجــاز فــي العمليــة التعليميــة ومراقبة تقدم الطلاب عن طريق وضع قواعد وضوابط من أجل تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة المدرسة ، والحد من استقلال السلطة في غير المصلحة العامة مما يؤدي إلى تنمية عقول الطلاب وإتاحة

الديمقراطية في العمل حيث تؤدي الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الأداء المدرسي والحفاظ على الطلاب ، ومن ناحية أخرى تشجع الحوكمة على التمويل بشكل جيد ، وبالتالي تصبح إدارة المدرسة إدارة مفكرة علمية منتجة.(١)

وعند تطبيق الحوكمة في التعليم ، وجد أن معظم المدارس الأجنبية تُحكم بواسطة مجلس أمناء يتكون في أغلب الأحوال من رجال الأعمال والمهنيين وممثلي الهيئات المختلفة ممن قدموا الهبات لصالح المدارس ، إضافة إلى ممثلين للطلاب ولأعضاء هيئة التدريس من خارج الإدارة التنفيذية ويتم اختيار أعضاء المجلس عن طريق الانتخاب العام لجعل المدرسة ممثلة بشكل كبير من المجتمع، و يقوم المجلس بدوره بمحاسبة الأعضاء وتغيرهم إذا لم يقوموا بأداء واجباتهم على نحو مناسب ولما تقتضيه مصالح مجتمعهم.(٢)

يتضح مما سبق أن الممارسات الإدارية غاية في الأهمية بمعناها وأبعادها الشاملة لكل عمل أو مؤسسة اجتماعية ، والمؤسسة التربوية أحوج ما تكون لذلك القائد الذي يستطيع بمهاراته الإدارية والفنية والاجتماعية أن يحقق للعملية التربوية أهدافها ، فكل جماعة بشرية بحاجة إلى قائد تربوي يمتلك مهارات

١- Fon Nixon , School Governance Educatioal Excellences Schrader as Privation Rutledge International Companion , Rutledge , London, ٢٠٠٠ , pp٢٩٣-٢٩٤ .

٢- Fabric and Alexander , Governance and quality guidelines in Education, OECD,٢٠٠٨.

قيادية تمكنه من التأثير على أفراد جماعته ، وإقناعهم بقبول العمل ، وفرض الاحترام والطاعة للنظام ، وبما يحافظ على مصلحة الفرد والجماعة من أجل تحقيق أقصى معدلات الفاعلية الإدارية ، ولعل توجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف محددة في العمل التربوي تتوقف على مقدرة ومهارة من يقودها ، فمدير المدرسة يتعامل مع شرائح مختلفة من الأفراد داخل المدرسة وخارجها ، وهذا يتطلب منه قدرات ومهارات عالية في ضوء الاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية.[١] ومن هذه الاتجاهات القيادة والحوكمة ، حيث شاع قبل فترة غير قليلة مفهوم الحوكمة الرشيدة في الشركات والمؤسسات وتعني وضع معايير وآليات حاكمة لأداء كل الأطراف من خلال تطبيق الشفافية وسياسة الإفصاح عن المعلومات وأسلوب لقياس الأداء ومحاسبة المسئولين ومشاركة الجمهور في عملية الإدارة والتقييم، وذلك لمواجهة كافة القضايا الإدارية والفنية داخل تلك المؤسسات والتقليل من العلاقة الهرمية بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين متخذي القرارات والمتلقين لها.[٢] وقد زاد الاهتمام بهذا الموضوع بعد حالات الفشل والتعثر التي واجهتها العديد من المنظمات مما زاد من الحاجة إلى الحوكمة التي تضم الآليات التي تضمن كفاءة اتخاذ القرار وتحسين أداء المنظمة.

والتساؤل هنا: هل يمكن تطبيق نظام الحوكمة بمبادئها في المدارس التي تعايش نظاماً مركزياً في كافة مستوياتها؟ وهل لهذه المدارس – بما فيها رياض الأطفال - البنية التحتية الإدارية والمالية والفنية المناسبة للوصول إلى الحوكمة الرشيدة في التعليم؟

١- عبدالرحمن توفيق ، **منهج المدير الفعال: تطوير المنظمات** ، القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ٢٠٠٠، ص٤.

٢- Brinkerhoff, Derick W. and Jennifer M. Brinkerhoff, **Governance Reforms and Failed States: Challenges and Implications**, International Review of Administrative Sciences ٢٠٠٢; ٦٨; pp٥١١-٥٣١.

الفصل الأول
الإطار الفكري والفلسفي للقيادة والحوكمة

تمهيد:

يشهد العالم اليوم عدداً من التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية رافقت الثورة التكنولوجية الهائلة التي وسمت العصر وساهمت في ميلاد طور جديد اتسم بالتبادل السريع للمعارف العلمية المتقدمة والمعلومات عبر شبكات تواصل نافذة ومتنامية ، ونتج عن هذه الثورة المعلوماتية اهتمام مكثف بالعنصر البشرى وتنميته واستثمار قدراته الذهنية باعتباره أساساً لكل تقدم.

هكذا أمست حاجة الأنظمة التربوية ملحة لاعتماد مداخل قيادية جديدة ورؤية تربوية إستراتيجية خاصة تعطى للمدرسة بعدها الفاعل وتكسبها نوعاً من الاستقلالية الذاتية من خلال مدخل القيادة والحوكمة.

ويتم التطوير وفق هذا المدخل على أساس دعم الصلاحيات الإدارية، والمالية ، والتربوية للإدارة على مستوى المدرسة لتصبح إدارة لا مركزية. ولتحقيق هذا المدخل ، لابد من وجود مبادئ تنظيمية أساسية منها بناء حوكمة رشيدة تستند على المشاركة المجتمعية في جميع قرارات المدرسة ، وتتطلب الحوكمة إلى جانب المشاركة المجتمعية الفاعلة قيادة متميزة وقواعد واضحة للمتابعة والتقويم.

كذلك تهتم الحوكمة بكيفية ممارسة عملية صنع واتخاذ القرار والقيادة داخل المدرسة بطرق من شأنها إتاحة الفرصة أمام أصحاب المصلحة الأساسيين للمشاركة الكاملة في صنع القرار.(1)

١- وزارة التربية والتعليم ، **دور مجلس الأمناء فى اللامركزية والحوكمة الرشيدة واللائحة الداخلية** ، القاهرة: دليل المدرب ، ٢٠٠٨، ص ١٢.

وهـي تتعلـق أيضــا بكيفيــة ممارســة القيــادة والعلاقــات داخــل المدرســة علــى أســاس مـن مبــادئ الشـفافية ، والمســاءلة والمشــاركة ، والالتزام بالقانون : من سيتخذ القرار؟ كيف سيتخذ القرار؟،وكيف سيتم مساءلة متخذي القرارات؟

ومـن هـذا المنطلـق سـيتم فـي هـذا الفصـل التعـرف علـى القيـادة والحوكمــة مـن حيـث المفهـوم والأهميــة والأهـداف ، وتطبيقــاتهم فــي المجال التربوي ، ويمكن عرض ذلك كما يلى:

أولا: الإطار المفاهيم للقيادة :

وتوضحه الدراسة كما يلي:

تشـكل القيـادة محـوراً مهمـاً ترتكـز عليـه مختلـف النشـاطات فـي المنظمات العامة والخاصة علـى حد سـواء. وفـي العصـر الحـديث ومـع تطور الدولة واتساع خدماتها أصـبحت القيـادة الحكيمـة الواعيـة أمـراً لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئـة قدراتهم وتنسيق جهـودهم وتنظـيم أمـورهم وتـوجيههم الوجهـة الصـحيحة نحـو تحقيـق الأهداف والغايات المرجوة.

١- مفهوم القيادة Leadership Concept

تعـددت وجهـات النظـر فـي محــاولات تعريـف القيـادة وتحديـد مفهومهـا ، باعتبارهـا أحـد الركـائز الأساسـية فـي العمليـة التربويـة ، واتضـح جلياً من خـلال الاطـلاع علـى الأدب التربـوي عدم الاسـتقرار علـى تعريـف محـدد وجـامع ، نظـراً لاخـتلاف وجهـات النظـر والمـدارس التي ينتمون إليها والتي تفاوتت مجالاتهـا وتركيزهـا ، ولكـن فـي مجمـل التعاريف نجد أنها تركز على عدة عناصر أبرزها : فن إدارة الأفـراد ، تحقيق الهدف باستخدام الكفاءة العالية ، تحمل أقل التكـاليف أو الخسـائر والوسـيلة المتبعـة وهـي الإدارة، وسـتعرض الدراسـة بعـض التعريفـات كما يلـي:

القيادة (لغة):

حسب لسان العرب لابن منظور ، فالقيادة من قاد ، يقود ، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من خلف ، ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقوده ، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع ، ومنها قادة وهو جمع قائد.[١]

● القيادة (اصطلاحاً):

يعرفها "مرسى" بأنها سلوك يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك . ويذكر جملة من المكونات الرئيسة لهذا السلوك تتمثل **في:**[٢]

- **المبادأة** : أي تملك القائد لزمام الموقف.
- **العضوية**: أي اختلاطه بأعضاء الجماعة.
- **التكامل**: أي العمل على تخفيف حدة الصراع بين أعضائها.
- **التنظيم** : أي تحديد سلوك الأفراد أو الجماعة في اتخاذ القرارات أو التعبير عنها.
- **الاتصال** : أي تبادل المعلومات بينه وبين أعضاء الجماعة.

ويتفق وليم "**Wily am**"[٣] مع "مرسى" في الرأي ويؤكد على أن القيادة هي "السلوك الفردي لتوجيه مجموعة المرؤوسين من أجل تحقيق الهدف المشترك".

كذلك هي "القدرة على التأثير في آخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهدافاً مخططة".[٤]

١- ابن منظور ، لسان العرب ، الجزء الثالث ، بيروت : دار صادر ، ٢٠٠٥، ص ٣١٥.

٢- محمد منير مرسى ، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، القاهرة : عالم الكتب ، ٢٠٠١ ، ص ١٤١.

٣- Wilyam , Tomas ,Indeed, the Actual Performance of the Director of the School District in the State of Texas in the United States of America, Dis.Abs,Int, Vol,(٤١),No(١٢),٢٠٠٧, p ٤٢.

٤- أحمد سيد مصطفى ، المدير وتحديات العولمة : إدارة جديدة لعالم جديد ، القاهرة : مكتبة عين شمس، ٢٠٠١ ،ص. ٣٠٠

وذكر "أحمد إبراهيم أحمد"[1] بأن القيادة "مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما ، ويقصد من ورائها حث الموظفين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل".

كما عرفها " أبو النصر"[2] بأنها "عملية تفاعل بين قائد ومجموعة من التابعين في موقف معين ، يترتب عليها تحديد أهداف مشتركة ثم القيام بالإجراءات الفاعلة لتحقيق تلك الأهداف ، وجوهر عملية القيادة هو قدرة القائد على التأثير في الآخرين ، وتحقيق النتائج المطلوبة من خلالهم".

وعرف "مطاوع" القيادة التربوية بأنها "قيادة القوى العاملة في العملية التعليمية ، في مؤسسة تعليمية ، وتوجهها نحو الأهداف التربوية ، وتحسين التفاعل الاجتماع بينهم ، بطريقة مؤثرة ، تحقق تعاونهم ، ورفع مستوى أدائهم إلى أقصى حد ممكن مع المحافظة على بناء الجماعة وتماسكها".[3]

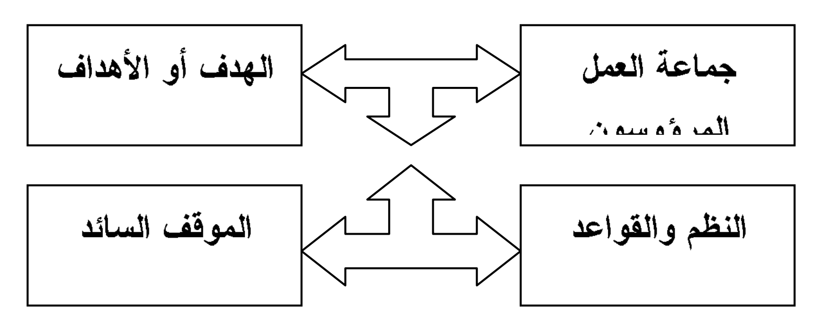
وتأسيساً لما سبق يتضح أن القيادة هي إحدى الوظائف الإدارية البارزة للمديرين، والتي يمارسونها كأعضاء في جماعة، وكرؤساء عليها، غير أن ليس كل مدير بحكم عمله قد يصبح قائداً، فالمدير يحكم بالسلطة والقائد يحكم بالسلطة والمميزات الشخصية الفطرية والمكتسبة التي يتصف بها ، كذلك فإنه من الجائز أن يصبح الإنسان قائداً يملك قوة التأثير على الآخرين دون أن يكون مديراً، كما أنه حتماً قد يكون مديراً ولكن تنقصه قوة التأثير على الآخرين ، وبالتالي يفتقد صفة القيادة المطلوبة في الإدارة الناجحة والفعالة.

١- أحمد إبراهيم أحمد ، الإدارة المدرسية فى الألفية الثالثة، الإسكندرية : مكتبة المعارف الحديثة ، ٢٠٠٢، ص ٨٩.

٢- مدحت محمد أبو النصر ، إدارة منظمات المجتمع المدنى ، القاهرة : ايتراك للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧ ، ص .١٨٢

٣- إبراهيم عصمت مطاوع ، **الإدارة التربوية فى العالم العربى : أوراق عربية – عالمية** ، القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، ٢٠٠٣،ص ٧٤.

وفى جميع المواقف السابقة يمكن أن نتعرف على عناصر القيادة التي يعبر عنها الشكل التالي:



شكل (١) عناصر القيادة

المصدر: (فاروق عبده فليه والسيد عبدا لمجيد،٢٠٠٩)[1]

يلاحظ من الشكل السابق تعامل القائد مع العاملين أو المرؤوسين في المنظمة التربوية التي يقودها ، ويمتلك هذا القائد قدرة التأثير على توجيه المرؤوسين من أجل الوصول إلى الغاية أو الهدف الذي يسعى الجميع لتحقيقه، والموقف أو الظرف السائد الذي تُمارس فيه القيادة ، وفى هذا الموقف تحدث عملية القيادة.

٢- القيادة والمفاهيم المتداخلة معها

ميز الأدب التربوي الحديث بين مفهوم القيادة وبين مفاهيم أخرى ترتبط بها وتتداخل معها كالإدارة والرئاسة والزعامة ، خاصة بعد زيادة الاهتمام بالقيادة في مطلع التسعينيات من القرن العشرين ولا يزال، ويتضح بأن الفوارق بينهم تكمن في الأساليب والممارسات التي يتبعها القائد والمدير والرئيس في تحقيق الأهداف المنشودة ، وترى الباحثة ضرورة توضيح مفهوم القيادة والمفاهيم الأخرى المتداخلة معها والتي تتمثل فيما يلى :

١- فاروق عبده فليه ، السيد عبدالمجيد ، **السلوك التنظيمى فى إدارة المؤسسات التعليمية** ، عمان : دار الميسرة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩ ،ص ٢٢٥.

أ- القيادة والإدارة Leadership & Management:

ميز كل من(لون برج و أرن ستين) "Luneburg& Ornstein"[1] بين المدير والقائد في كتابهما "الإدارة التربوية : المفهوم والتطبيق" في أن المدير يقوم بالعمل بطريقة صحيحة، بينما القائد "يعمل الصحيح" ، المدير يهتم بتحقيق السياسة ، بينما القائد " يشكل السياسة" ، المدير يفكر بالأشياء بنظرة محدودة وضيقة ، بينما القائد " لديه نظرة واسعة للأمور" ، وشبها نظرة كل من المدير والقائد للموقف ، بالنظر إلى الغابة حيث يريان " أن المدير ينظر إلى الأشجار فقط بينما القائد يتعامل مع الغابة عبر رؤية الشجرة والغابة معاً". فالقادة الأكفاء هم الذين يتمتعون بالصفات القيادية التي تمكنهم من النهوض بالمؤسسات ودفع مسيرتها وتحقيق أهدافها وبغيابهم تتعطل الطاقة الإنتاجية وتتعثر هذه المؤسسات وتفشل ، فليست الدولة ولا الموارد هي وحدها القادرة على تحقيق الإنتاجية في المؤسسات وإنما تتحقق القدرة الإنتاجية بتوفر القيادات ذات الكفاية .

ب- القيادة والرئاسة Presidency & Leadership

القائد: رجل مبدع ، يستطيع أن يقارن بسهولة حالة العمل قبل مقدمه وحالتها بعد مقدمه ، بارع في وضع الخطة والرؤية ، ماهر في تنفيذ تلك الرؤية ، متميز في إذكاء روح الحماسة والتحفيز في موظفيه وزملاؤه ، يتواصل مع الآخرين بشكل فعال ، مرن تجاه المشكلات ، يستطيع التغلب عليها بمرونة ويسر ملحوظتين ، يرى أن فريق العمل لديه أهم من أى شيء، يهتم بالجانب الإنساني ، لذلك يحبه الجميع ، ويحبون العمل معه ، مهما كان مرهقاً أو كبيراً.

١- Luneburg. F.C. and Ornstein, A.C**, Education Administration Concepts and Practices**. U.S.A: Wadworth Publishing Company,٢٠٠٦,p٧٨.

وعقليته ، يرى أن آلة الردع والعقاب هي أحد أهم أساليب قيادته ، شرس جداً إذا ما خالفه أحد أو رد له أمر ، يرى دائماً أنه على صواب ، يذكر إتباعه دائماً أنه الرئيس ، وأن طاعته واجبه.[١]

ج- القيادة والزعامة Chieftain & Leadership

الزعامة: مجموعة الخصال (الكاريزمية) في شخصية الفرد والتي تمكن من التأثير البالغ على تابعيه ،وعلى تحقيق الأهداف بواسطتهم عن رضي وطيب خاطر من جانبهم، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة ، ومن الممكن أن تكون شكل من أشكال القيادة ، وكل ما يميزها هو القدر البالغ من التأثير على الإتباع اعتماداً على تأثيرهم الشخصي وقدرتهم على إقناعهم بأداء ما يطلب منهم بصرف النظر عن المنطق أو المبرر.[٢]

وتستخلص الباحثة بعد عرض المفاهيم المتداخلة مع القيادة ما يلي:

- فاعلية القيادة نابعة من فاعلية القائد ، وأفضل مثال يحتذي به للقائد الفعل هو الرسول الكريم سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام ، الذي امتلك جميع المهارات القيادية في كافة الجوانب الشخصية والإنسانية والاجتماعية والتربوية وأدى جميع الأدوار المطلوبة بكفاءة وفاعلية كبيرة.

- القيادة مفهوم جامع وشامل ومتكامل ، وشخصية القائد الناجح الفعال نحتويها جميعاً.
- القيادة عملية ديناميكية حية تقوم بأدوار مختلفة طبقاً لشخصية وسلوكيات القائد الفعال.

١- إبراهيم الفقى ، **سحر القيادة – كيف تصبح قائداً فعالاً** ، القاهرة : دار اليقين للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٨، ص ص ١١- ١٢.

٢- Isaac. R.C. Zerbe, W.J. & Pitt. D.C ,**Leadership &Motivation : The Effective Application of Expectancy Theory**,Journal of Management Issues, ٢٠٠١, pp١٣.

٣- أهمية القيادة

تمثل القيادة التربوية نوعاً من أنواع القيادة التي تظهر في المنظمات التعليمية ، بهدف تحقيق أعلى درجة من الجودة في الأساليب أو العمليات ومن ثم المخرجات ، والقيادة تعنى بعملية التغيير التربوي نحو الأفضل.[١]

والقادة الحقيقيون يحدثون تغييراً في المؤسسات ، والقادة العظام يخلقون التغيير في الأفراد ، والأفراد هم في موضع القلب من كل مؤسسة وبخاصة إذا كانت المؤسسة تربوية ، ولا يمكن لمؤسسة ما أن تنمو وتزدهر إلا من خلال تغيير الأفراد أي تنشئتهم ووضعهم أمام التحديات ومساعدتهم في النمو والتطور.

وللقيادة أهمية بالغة في كونها صورة فعالة للربط ما بين الأفراد والمصادر المتوفرة في المؤسسة معا لتحقيق وإنجاز أشياء قد تكون من المستحيل تحقيقها بدون هذا النوع من الارتباط ، وتبرز أهمية القيادة في تأثيرها في السلوك الإنساني بشكل عام وفى السلوك الإداري بشكل خاص ، فالقائد التشاور على سبيل المثال يخلق جواً إنسانياً في العمل حيث يتيح الفرصة للمرؤوسين للإسهام في الكثير من العمليات الإدارية مما يعكس بسهولة قيمهم واتجاهاتهم نحو العمل ونحو قائدهم وهذا يساعد القائد على فهم العاملين معه وحسن قيادتهم فالقيادة الرشيدة التي تقوم على مبدأ الشورى والتعاون والتضامن والقيام بالدور القيادي السليم مهمة في حياة الأفراد والجماعات.[٢]

١- أحمد حسين الصغير ، **مجتمعات التعلم نموذج لتحسين الممارسات المهنية فى المدارس** ، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩، ص ١١٦.

٢- رافدة الحريرى ، **مهارات القيادة التربوية فى اتخاذ القرارات الإدارية**، الأردن: عمان، دار المناهج، ٢٠٠٨، ص١٧.

وتكمن أهمية القيادة في بعض الوظائف والمهام التي نذكر منها ما يلي:

- تعتبر حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- ترسم معالم المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم المورد الأهم.

٤ـ أنماط القيادة

هناك علاقة وثيقة الصلة بين النمط القيادي وفعالية المؤسسات التربوية ونجاحها في أداء رسالتها.لذا فالقائمون على تطوير التعليم وتحقيق الجودة والاعتماد مطالبون بالبحث عن القيادة أولاً ،وبعد ذلك يولون تطوير هذه القيادة عناية كبيرة. ففعالية القيادة تؤدى إلى فعالية التعليم والعكس صحيح.

وبتغير مفهوم المدرسة المعاصرة وخروجها من إطار الفهم التقليدي المستهلك أحقاباً عديدة ، أمكن للقيادة المدرسية أن تتحفز للتحديث الذاتي من خلال أدوار وأنماط جديدة تراعى بلورة آفاقاً مستقبلية والمساهمة في جهود قيادة التغيير في المؤسسة التربوية وفق جانبين رئيسيين هما:[١]

١. الجهود الرامية إلى إعادة وبناء وهيكلة التنظيم المؤسسي Restructuring وتتضمن إحداث التغييرات في البناء الرسمي للمدرسة ، بما في ذلك التنظيم المدرسي والجدول والأدوار الوظيفية.... والتي تتضمن تأثيراً غير مباشر على التحسين والتطوير في العملية التعليمية – التعليمة.

١- منى مؤتمن عماد الدين،**إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير**،الأردن،عمان: مركز الكتاب الأكاديمى، ٢٠٠٣، ص٢٠.

٢. الجهود الرامية إلى إعادة بناء النسق الثقافي في المؤسسة التعليمية Recapturing وتتضمن إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة بالنماذج والقيم والدوافع والمهارات والعلاقات التنظيمية ، مما يؤدى إلى تعزيز أساليب ووسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني ينعكس أثرها مباشرة في إحداث فرق ملموس في عمليتي التعلم والتعليم داخل المدرسة.

والقيادة المدرسية الناجحة هي التي تتضمن مجالاً واسعاً من الثقافات والممارسات ،بحيث تتنوع الأنماط القيادية بما يتلاءم مع مختلف المواقف .ولقد توصل الباحثون في مجال الإدارة إلى أنماط رئيسة للقيادة ، **وهى:**

أ- النمط الديكتاتوري (الأوتوقراطي – التسلطي – الاستبدادي)

تقوم القيادة المتسلطة على افتراض أن القيادة حق يعطى للفرد الذي يتمتع بالسلطة ، فهناك تحدد الأعمال ، وتوزع التسهيلات ، وتعطى التوجيهات دون التشاور مع الشخص الذي يقوم بتنفيذ العمل. ويعتقد القائد المتسلط أنه بسبب مركزه وما يتمتع به من سلطة يمكنه أن يقرر أفضل من غيره ماذا ينبغا عمله. وفى ظل هذا النوع من القيادة تكون الأساليب الرقابية المستخدمة عديدة وعنيفة وجامدة.(١)

ويقوم القائد في هذا النمط بالعمل على:

- التسلط والإكراه في تسيير الأمور وشئون العمل عن طريق القرارات المركزية.
- ينفرد بالرأي واتخاذ القرار فتنتهي عنده كل العمليات الإدارية فتكون السلطة في يد القائد مطلقة.
- يرى من حقه التحكم في إتباعه كيفما يشاء فهو يرفض أن يفوض سلطة اتخاذ القرار لمرءوسيه.
- يتدخل تدخلاً مباشراً في تفصيلات وجزئيات العمل فهو يتدخل في كل كبيرة وصغيرة.

١- على أحمد عياصرة ، **القيادة والدافعية فى الإدارة التربوية** ، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٦، ص.١٩١

- يفرض عليهم ما يكلفون به من أعمال ويأمر ويطاع دون مناقشة.

ويترتب على النمط الديكتاتوري ما يلي:

- محاولة أغلبية أعضاء الجماعة السيطرة على زملائهم.
- تفكك أفراد الجماعة والعمل فى جو يسوده الخوف والقلق.
- ضعف قدرة المرءوسين على معارضة أي قائد وقبوله دون مناقشة.
- قتل الاقتراحات البناءة.

ب- النمط الترسل (الفوضوي) :

القائد الذي يتبع هذا النمط يسعى إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم واتخاذ القرارات ، وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل ، إيماناً منه بأن هذا الأسلوب يؤدى إلى تنمية قدرات الموظفين ، فدور القائد دور سلبي ، ودور الفرد العامل دور إيجابي ، يصل إلى أقصى درجة من الحرية في مباشرته لعمله ، والقائد هنا يميل إلى إسناد الواجبات إلى المرؤوسين بطريقة عامة وغير محددة ، إيماناً منه بأن التعليمات العامة تتيح للمرؤوسين فرصة الاعتماد على النفس فى العمل ، وكذا تقييم نتائج عمله وقراراته.[1]

و يقوم القائد فى هذا النمط بالعمل على:

- يفقد القائد مقومات القيادة الفعالة نظراً لتخليه عن المسؤولية فى اتخاذ القرارات .
- يقوم القائد بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته ويترك لهم مطلق الحرية فى التعرف دون أى تدخل منه.
- يمنح القائد أكبر قدر من التحرر والحرية الكاملة للأعضاء فى اتخاذ القرار سواء كانت فردية أم جماعية والتصرف والحركة بكل حرية دون أن يساهم مساهمة فعالة.

١- قاسم بن عائل الحربى ، **القيادة التربوية الحديثة** ، عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨، ص ١٤٥.

- ينحصر الاتصال بين القائد والأعضاء فى أضيق نطاق ممكن.

ويترتب على النمط الديكتاتورى ما يلى :

- تفكك الجماعة طالما أن الروابط بين الأفراد قد انعدمت تماماً.
- ازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت وإهداره.
- قلة وجود حماسة حقيقية للعمل وإخفاق في تعبئة طاقة كبيرة وإهمالهم عملهم.
- إهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط.

ج- النمط الديموقراطى

تتصف القيادة الديمقراطية بالمشاركة غير الرسمية للجماعة وبالاستفادة من آرائها ، هذا مع تشجيع المبادرة من جانب التابعين. والقائد يقترح الأعمال المحتملة مع توصياته ولكنه ينتظر موافقة الجماعة قبل أن يضع هذه الأعمال موضع التنفيذ.

و يقوم القائد فى هذا النمط بالعمل على:[١]

- يستخدم القائد الشورى أسلوباً عند اتخاذ القرارات أو وضع السياسات ورسم الخطط ، فيفوض بعض السلطة للمرؤوسين ويشجع المشاركة فى صنع القرار.
- تقوم القيادة على أساس احترام شخصية الفرد وأنه غاية فى حد ذاته ويعتمد على لا مركزية السلطة واتخاذ القرارات.
- تعتمد القيادة على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه والتى تقوم على إشباعه لحاجاتهم وإيجاد التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم حيث تنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع والاستشهاد واعتبار أحاسيس الأفراد وكرامتهم.

١- وليد أحمد أسعد ، **الإدارة التعليمية** ، عمان: مكتبة المجتمع العربى للنشر ، ٢٠٠٥، ص ١٢٧.

- يعتمد هذا القائد فى قيادته على حرية الاختيار والإقناع.

ويترتب على النمط الديموقراطى ما يلى:

- تعاون أفراد الجماعة وتقبل بعضهم بعضاً.
- يناقش أفراد الجماعة رأى القائد فى جو من الحرية والشعور بالأمن والطمأنينة والثقة بالنفس.
- يزيد من القدرات والابتكار والإبداع والتفكير لصالح العمل.
- يقل النقد بين أفراد الجماعة .

مما سبق يمكن أن يستفيد المشتغلون بحقل التربية والتعليم من أنماط القيادة بما يلى:

- القيادة سلوك مكتسب عن طريق التعلم والممارسة الملائمة.
- يجمع القائد بين أكثر من نمط ولكن مع هذا يغلب عليه نمط معين يصنف على أساسه وهذا يعنى أن أنماط القيادة قد تتداخل إذ ليس هناك حدود فاصلة بينها.
- تتطلب القيادة من القائد أن يكون متزناً معتداً بنفسه مهتماً بمظهره متحلياً بالقيم الفاضلة والأخلاق الكريمة ليناً غير معنف.

٥- خصائص القيادة التربوية

تحتل القيادة التربوية مكانة متميزة لما تقوم به من مهمات لتحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية ، وتلبية الاحتياجات فى ضوء التطورات المعاصرة ، مما أضفى عليها بعض الخصائص التى ميزتها عن أنواع الإدارة الأخرى.

وحدد " أحمد إبراهيم أحمد" خصائص القيادة التربوية فى الآتي:[(١)]

- نضوج علمى مناسب مع نوع المرحلة التى سيتولى القائد مسئولية توجيهها والإشراف عليها.

١- أحمد إبراهيم أحمد ، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة ، **مرجع سابق** ، ص ص ١١٩- ١٢٠.

- نضوج مهنى يعتمد على بصيرة تربوية وأساس من علم النفس وفهم واضح لاتجاهات المجتمع وقيمه وأهدافه.
- نضوج قومى يعتمد على إيمان عميق بالوطن ومتطلباته وأهدافه واتجاهاته.
- الابتكار والتجديد والمبادأة بالإصلاح وتطوير الأوضاع المألوفة.
- القدرة على التعاون مع المنفذين على قدم المساواة أو تقديم الخدمات والمساعدات وسماع وجهات النظر وعدم التعالى أو الشعور بالطبقية.
- التمتع بعقلية علمية وبأسلوب علمى فى التفكير وبنظرة موضوعية للأشخاص والأمور.
- القدرة على ضبط النفس والسيطرة الذاتية لأن من يفقد زمام نفسه لن يستطيع أن يتحكم فى زمام زملائه ومرؤوسيه.
- الطلاقة فى الحديث لأن عمله يتطلب منه أن يتصرف كمعلم ومدرس وقائد.
- إدارة الوقت بكفاءة.

٦- أدوار القائد التربوي

للقائد التربوى أدوار مختلفة ومتغيرة ولكنها جميعاً متكاملة ومتداخلة، فهو يتحلى بمواصفات خاصة تجعله يتماشى مع هذه الأدوار، **ويتضح ذلك فيما يلى:**

أ- إدراك الحاجة للتغيير: فهو يدرك الحاجة للتغيير وهو قادر على إقناع الناس بحاجاتهم للتغيير؛(سواء من خلال جاذبيته الشخصية" Charisma" أم قدرته الإلهامية Inspirational Power) أنه قادر على استثارة عقولهم وجعلهم يفكرون فى سبب وجودهم .. إنه قادر على الرقى بمستوى حاجاتهم أكثر من مجرد تحقيق الحاجات الفسيولوجية لهم أو حتى حاجات الأمان.

ب- صياغة الرؤية والرسالة : إن القائد التربوى يحلم برؤية مستقبلية "Vision" ترتقى بالناس وبالمؤسسة وبالأحوال من حوله ..إنه يحلم بنقلة حضارية .. يحلم بالأشياء الصواب فى الوقت الذى فيه الأخرون مشغولون بعمل ما يعملونه بطريقة صواب ، وإنه قادر على إقناع الأخرين برؤيته والتحاور معهم فى هذه الرؤية حيث يتم أخذ مختلف أصحاب المصالح فى الحسبان أو المجتمع بصفة عامة.

ج- اختيار نموذج التغيير ومساراته: إن القائد التربوي يختار نموذج التغيير المادى لمنظمته من بين النماذج الفكرية المتاحة التى ثبتت فاعليتها تحت ظروف معينة وتكون ملائمة للظروف التى يعيش فيها القائد .

د- تكوين الاستراتيجية الجديدة: لتحديد المسار الرئيس فإن القائد يهتم بتكوين الاستراتيجية الجديدة التى تأخذ فى حسبانها الرؤية الجديدة والأحلام الجديدة من ناحية. والتحليل الاستراتيجى المتمثل فى الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة ونقاطالقوة الذاتية ومواطن الضعف الذاتية.

وذكر "مطاوع" أدوار متعددة للقائد التربوى، منها:(١)

- التخطيط للأهداف التربوية القريبة المدى والبعيدة المدى ، وللعملية التربوية.
- وضع سياسة تعليمية مستعيناً فيها بمصادر وسياسات السلطات الأعلى ، ومصادر أعضاء الجماعة.
- الأيدولوجية ، حيث يكون للقائد أفكار إبداعية، يدعمها إطار عملى.
- الخبرة الإدارية المتوفرة لدى القائد ، والتى يستغلها وتظهر فى سلوكه.
- الإدارة والتنفيذ وتحريك التفاعل، لتنفيذ السياسات والمناهج وتحقيق الأهداف بإيجابية.

١- إبراهيم عصمت مطاوع ، **مرجع سابق** ، ص ٧٦.

- الحكم والوساطة ، يكون القائد حكماً ووسيطاً ، فيما قد ينشب من صراعات وخلافات.
- تنسيق الأدوار ، وحسن توزيعها ، وتجنب صراع الأدوار.

٧- الكفايات الأساسية اللازمة للقيادة التربوية:

أورد "الصغير" عدداً من الكفايات اللازمة للقيادة التربوية ، **ويمكن حصرها فيما يلى:**[(١)]

أ- الكفايات الذاتية : وتشمل بعض السمات والقدرات العقلية والابتكار وضبط النفس.

ب- الكفايات الفنية: وهى المعرفة المتخصصة فى فرع من فروع العلم والكفاءة فى استخدام هذه المعرفة بما يحقق الهدف المرغوب بفاعلية وتكتسب هذه المهارات بالدراية والخبرة والتدريب.

ج- الكفايات الإنسانية الاجتماعية**:** وتعنى قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم فى خلق العمل الجماعى بينهم.

د- الكفايات الإدراكية التصورية**:** وهى قدرة القائد على رؤية التنظيم الذى يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمدرسة وعلاقات المدرسة ككل بالمجتمع الذى تعمل فيه.

ولكى يستطيع القائد ممارسة هذه الكفايات بكفاءة واقتدار لا بد من الوعى ببعض العناصر الجوهرية اللازمة لعملية القيادة الإدارية والتربوية بالمدرسة.

من العرض السابق يتضح أن القيادات التربوية فى القطاع التعليمى يقع على عاتقها القيام بدور مهم وفعال ، وذلك لتحقيق النجاح المرغوب فى المؤسسة التعليمية ، وصولاً للأهداف التربوية والتعليمية المنشودة. ويتوقف العطاء الفعال للإدارة التعليمية على ما تتمع به القيادة فيها من وعى وإدراك فيما تقوم به. وتعتبر الكوادر القيادية فى

١- أحمد حسين الصغير ، **مرجع سابق** ، ص ١٣٥.

مختلف مستويات الإدارة التربوية (العليا – الوسطى - التنفيذية) أحد المدخلات الرئيسة فى النظام التعليمى ، الذى لا يصلح حاله، ولا يستقيم أمره ، ولا يحقق أهدافه ، بدون توفر الكوادر القيادية المؤهلة ، والمؤمنة برسالة التعليم.إلا أن مشكلة النظم التعليمية المعاصرة تكمن فى نقص العناصر القيادية المؤهلة المميزة بخصائص وسمات ومهارات القيادة الفعالة ، التى تمكنها من ممارسة مهامها وأداء أعمالها على الوجه الأكمل.

ثانياً : الإطار الفكرى للحوكمة ويتضح من خلال ما يلى:

ينحدر مصطلح الحوكمة من القطاع الاقتصادى، حيث بدأ الحديث منذ أواخر تسعينات القرن العشرين عن هذا المدخل فى إدارة المال والأعمال بعد توالى الأزمات المالية والاقتصادية مما دفع المجتمع الدولى إلى التفكير إلى التفكير فى إرساء قواعد ونظم تضمن الشفافية والعدالة والمساءلة والحماية من الفساد واستغلال السلطة.

١-مفهوم الحوكمة Governance Concpt

هناك خلط بين مصطلح الحكومة

Governmentوالحوكمة Governanceحيث نجد أن مصطلح حوكمة استخدم كمرادف لمصطلح الحكومة لدى البعض والذى ينطوى على انعكاسات سلبية أو مغلوطة نحو ما يعنيه كلاً من المصطلحين من أبعاد على المستوى الحكومى والمجتمعى.

فعلى الرغم من أن مضمون المصطلح يعود الى بدايات القرن التاسع عشر - على وجه التقريب ما بعد عام ١٨٣٢- حيث في ذلك الوقت تناولته نظرية (المشروع)[1] ، وبعض نظريات التنظيم والإدارة إلا أنه لم يتحدد مضمونه على وجه الدقة- في لغته الأصلية وهي اللغة الإنجليزية إلا حديثاً منذ عقدين أو ثلاثة عقود من الزمن، وقد أدى ذلك إلى صعوبة ترجمته إلى اللغة العربية بمصطلح يعكس المضمون الحقيقي له، فترددت في الفقه الإدارى مصطلحات عدة منها "حوكمة"

*- يرجع أصل هذه النظرية إلى القرن التاسع عشر عندما كانت المشروعات السائدة على شكل مشروعات فردية أو شركات تضامن تقوم بعمليات تجارية محدودة.

"أسـلوب ممارسـة الإدارة الرشـيدة" "أسـلوب ونظـام إدارة وممارسة السلطة والإدارة" "الإدارة الحاكميـة" "الحاكميـة المؤسسـية" غير أن مصطلح الحوكمة يعتبر أكثر المصطلحات المستخدمة سواء فـي الفقـه القـانوني أم الفقـه الاقتصـادي.[١]، ومـع انتشـار ثقافـة العولمـة وشيوع مصطلحات مستحدثة في عالمنـا اليوم ظهر مصطلح الحوكمـة (Governance).

وتتفاوت مفاهيم الحوكمـة بتفـاوت وتعدد الجهـات التـى تنـاولتهـا بالتحليل، وقد تصاعد الاهتمام بالموضوع منذ أن بادر البنك الدولى فـى نهايـة الثمانينيـات مـن القرن العشرين بطرح المصطلح كمفهوم جديد يتجاوز حدود الحكومة إلى الأطر المؤسسية التى تدار شؤون المجتمع والسياسات العامة من خلالها، وقد ساهم فـى بلورة المفهوم المنظمـات الدولية التى تدعم سياسات وبرامج التنمية وعلى رأسـها منظمـات الأمـم المتحدة، وكذلك العديد من المنظمات الدولية والإقليمية الأخرى ، فضلاً عـن المؤسسـات الأكاديميـة والأكـاديميين ، ونـتج عـن هـذا الـزخم مـن الاجتهـادات حصـيلة وفيـرة مـن المفـاهيم والتعريفـات والمعالجـات للحوكمة، وبرز مصطلح الحوكمة ليلخص ويختزل العديد مـن المفـاهيم الجزئيـة المتعلقـة بـالأطر التـى تصـنع مـن خلالهـا السياسـات والقواعـد والضـوابط الحاكمـة للمعـاملات الاقتصـادية والأداء الاقتصـادى والتنموى.[٢]

١- أحمد صقر عاشور، **إصلاح حوكمة التنمية فى مصر**، أبحاث مركز العقد الاجتماعى ، القاهرة : ٢٠١٠ ، ص ٢٥.

www.socialcontract.gov.eg ٢٣/١٢/٢٠١٤

١- عيد فالح العدوانى ، الحوكمة ودورها فى تحسين الأداء المؤسسى للجهاز الإدارى ومتطلبات التطبيق فى دولة الكويت ، **مجلة النهضة** ، العدد الرابع، القاهرة : ٢٠٠٩ ، ص ٤٣.

مما سبق يتضح أن الحوكمة موجهة نحو تحقيق التنمية البشرية وليس النمو الاقتصادى فقط ، وبالتالى فإن الهدف الرئيس من تطوير المؤسسات والقواعد الحاكمة يجب أن يكون الارتقاء بحياة الأفراد.

وسوف تتناول الدراسة أبرز المعالجات الغربية والعربية لهذا المفهوم على النحو التالى :

أ- الحوكمة فى الأدبيات الغربية

ظهر مفهوم الحكم الجيد (Good Governance) فى الأدبيات الغربية قبل انقضاء القرن العشرين من قبل المنظمات الدولية المانحة للقروض والمساعدات كصيغة موازية للمشروطية . فحتى ذلك الحين كانت "المشروطية" (Conditionality) أساساً لإقراض الدول النامية من قبل هذه المنظمات المانحة كالبنك الدولى وصندوق النقد الدولى. وكانت المشروطية تتضمن فرض عدد من الشروط لقيام هذه الدول بحزمة من التغييرات – الاقتصادية بالأساس والسياسية فى بعض الأحيان – فى هياكلها لتصبح أكثر رأسمالية اقتصادياً،وديمقراطية سياسياً أو ما عرف فى ذلك الوقت ببرامج التكيف لهيكلى (Structural Adjustment Programs) وكانت النتيجة ظهور مفهوم (Good Governance).[١]

والحكم الجيد مفهوم قديم قدم التاريخ الإنسانى وهو يشير إلى مجموعة مركبة من العمليات والهياكل العامة والخاصة على حد سواء ، والتى كانت تضمن استيعاب وتوفيق المصالح المتعارضة والتوصل إلى حلول توافقية،[٢] فالمقصود بمفهوم الحكم هو مفهوم أوسع من الحكومة ، بل ويشملها فى تفاعلاتها مع العناصر غير الحكومية فى المجتمع وعلاقاتهما سوياً بالاقتصاد والسياسات العامة ، والحكم – بشكل عام – يعني مجموعة القواعد التى يتم من خلالها إنفاذ القوة

١-Nanda, Ved P. " **The Good Governance**" Concept Revisited. The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science ,٢٠٠٦,p٢٧١.

١-Weiss, Thomas G. "**Governance, Good Governance and Global Governance: Conceptual and Actual Challenges**." Third World Quarterly, Vol. (٢١), No. ٥ (Oct., ٢٠٠٠), p. ٧٩٦.

لصالح مجموعة معينة ، وبالتالى فإن الحكومة تتصرف لصالح الأفراد ، وعليها أن تتيح لهم فرصة المشاركة فى صنع القرارات بصورة متكافئة وفى إطار من الشفافية والمصداقية ، بل وتكون مسؤولة أمامهم ، وهو ما يجعل أى حكم حكما جيداً.[١]

تعريفات المنظمات الدولية لمفهوم الحوكمة:

- البنك الدولى

ربط البنك الدولى بين الإدارة الرشيدة لموارد الدولة وديمقراطية الحكم ، حيث عرف البنك الدولى الحكم السيئ على أنه "شخصنة السلطة وعدم احترام حقوق الإنسان واستشراء الفساد ووجود حكومات غير منتخبة وغير ممثلة". وعرف الحكم الجيد على أنه" الطريقة التى يتم من خلالها ممارسة السلطة فى إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للدولة" ، وجعل للحكم الجيد ثلاثة أبعاد:[٢]

الأول: شكل النظام السياسى (الهياكل والمؤسسات)

الثانى: إدارة العملية السياسية (اتخاذ القرارات من أجل استغلال موارد الدولة لتحقيق التنمية فيها).

الثالث: قدرة الحكومة على تخطيط وتنفيذ السياسات المناسبة.

وعرف البنك الدولى الحوكمة بأنها"الطريقة التى تباشر بها السلطة إدارة موارد الدولة الاقتصادية والاجتماعية بهدف تحقيق التنمية ".

من خلال التعريف السابق نجد أن فكرة الحوكمة لدى البنك الدولى ، تتطابق مع فكرة تطوير الإدارة و إدامة البيئة الداعمة للتنمية والتى تتسم بالقوة والعدالة.

٢- البنك الدولى ، تقرير التنمية فى الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ، **الحكم الجيد لأجل التنمية فى الشرق الأوسط وشمال أفريقيا** ، تحسين التضمينية والمساءلة ، ٢٠٠٣، ص ١٣٢.
http://www.worldbank.org/privatesector/ic/docs.١٥/٢/٢٠١٤

٣ - البنك الدولى ، **مرجع سابق** ، ص ١٦٥.

البرنامج الإنمائى للأمم المتحدة

يعرف البرنامج الإنمائى الحوكمة بأنها" نظام القيم والسياسات والمؤسسات التى يدير من خلالها المجتمع شئونه الاقتصادية ، والسياسية ، والاجتماعية ، وذلك من خلال التفاعل الداخلى والخارجى بين الدولة ، والمجتمع المدنى ، والقطاع الخاص". وأهم ما يميز مفهوم الحوكمة لدى البرنامج الإنمائى للأمم المتحدة هو شموله وتعدد مستوياته واحتوائه على العوامل المؤسسية المختلفة والأطراف ذات العلاقة ، وكذلك يهدف إلى استخدام مضامين الحوكمة وصولاً إلى التنمية البشرية المستدامة.[١]

- المعهد الكندى للحوكمة

عرف الحوكمة بأنها "العمليات والهياكل التى تستخدمها المؤسسات لتوجيه وإدارة عملياتها العامة وأنشطة برامجها"[٢]

مما سبق تتضح بعض الملاحظات على خريطة مفهوم الحوكمة فى المنظمات الدولية منها ما يلى:

- تطور مفهوم الحكم الجيد على الصعيد الدولى ، غير أن عدم الاتفاق والتمايز – بين المنظورين الرئيسيين (البنك الدولى – البرنامج الإنمائى للأمم المتحدة) ، اللذان ينازعان تحليل المفهوم – يترك مساحات من عدم الاستقرار فيما يتعلق بطرق تطبيق المفهوم، ويتضح ذلك كما يلى:

- الطريقة الأولى : وتعطى الأبعاد الاقتصادية الفنية الأولوية ولكن تترد فى التعامل مع الأبعاد السياسية ويتبناه البنك الدولى.
- الطريقة الثانية **:** وتتناول الإنسان كغاية وكأداه للتنمية ويتبناه البرنامج الإنمائى للأمم المتحدة .

١- UNDP. **Human Development Report** ٢٠٠٠. New York ,(٢٠٠٠).,p ٧٩.

٢- Plumptre, Tim & others , **Governance and Good Governance** : International & Aboriginal Perspectives , ٢٠٠٢, p ٣.

وعلى الرغم من تعدد هذه الاختلافات إلا أنها تثرى المفهوم وتثير قلقاً علمياً مرغوباً حول كيفية تطبيقه والتعامل معه.

- هناك غموض حول ماهية الأبعاد الاقتصادية والسياسية المطلوب من الدول القيام بها لتحقيق الدرجة المرجوة للحوكمة.

- بدا أن إحدى المشكلات المنهجية فى التعامل مع مفهوم الحكم الجيد تتمثل فى التعارض بين الأبعاد العالمية وخصوصية السياق الذى يطبق فيه هذا المفهوم .

فالحكم الجيد فى مجتمع ما يفترض أن يكون خلاصة أو محصلة لعملية توافق مجتمع يتحدد على إثرها ماهية جودة الحكم فى ذلك المجتمع ، وليس محصلة أجندة خارجية وافدة. ولقد بين تقرير البنك الدولى الصادر عام ١٩٨٩عن: "التنمية فى أفريقيا" ، أن مشكلة عدم تحقق التنمية فى أفريقيا على الرغم من تقديم الكثير من المساعدات لدولها هو غياب العوامل المحفزة التى تدفع أبناء هذه المجتمعات لأن يصبحوا جزءاً من جهود التنمية بسبب الأسلوب الفوقى الذى تقدم من خلاله المساعدات (Top – Down Approach) والاعتماد على اقتباس وليس تطويع النماذج الغربية.[١]

ونظراً لعدم اتفاق كتابات المنظمات الدولية على مفهوم واحد واضح محدد حول مصطلح الحوكمة ، حيث تعددت المفاهيم باختلاف حالات تناولها والهدف من استخدامها ، فإن الباحثة ستعمد هنا لعرض المفاهيم المختلفة للحوكمة وفق المداخل التالية: المحاسبى، ثم القانونى، ثم الإدارى، كما **يلى:**

١- Nanda, **Op. Cit**, P. ٢٧٣.

يشير تعريف الحوكمة من المنظور المحاسبى بأنها " مفهوم يتضمن مجموعتين أساسيتين من القواعد والمبادئ والإجراءات ، الأولى لتوجيه سلوك الشركات وحاملى الأسهم ومديرى الشركات ، والثانية تتعلق بالإجراءات الحكومية الرامية إلى تعزيز وفرض وتطبيق تلك القواعد". [١]

بينما تعرف الحوكمة من المنظور القانونى بأنها " مجموعة الآليات التى يستخدمها أصحاب المصالح لممارسة الرقابة داخل المنظمة ، وعلى المديرين بالشكل الذى يضمن لهم حماية مصالحهم داخل المنظمة". [٢]

كذلك تعرف الحوكمة من المنظور الإدارى بأنها " تتعلق بالقيادة والتأكد من أن المؤسسة يتم إدارتها وتسيير أعمالها بالشكل الفعال والسليم ، وهى النظم والعمليات المعنية بضمان التوجيه الكلى وفعالية الإشراف ومساءلة المؤسسة. [٣]

مما سبق يمكن القول أن المفاهيم الثلاثة للحوكمة ، هى مفاهيم مترابطة، فلا يمكن تصور وجود رشادة سياسية دون إدارة كفأة ومستقلة ، كما لا يمكن أن تستقيم السياسات الاقتصادية والاجتماعية بغياب مراقبة ومحاسبة السلطات السياسية والإدارية ، فترابط هذه المفاهيم يتحقق التجانس المجتمعى وتتكرس فكرة الحوكمة.

---

١ - Millstein,L.M , **Laying The Ground Work for Economic Growth** , E-journal USA : Economic Perspectives , Vol , ١٠ ,No , ١ , February , ٢٠٠٥ , p ٥ .

٢ - Alexakis, C . A , Balios , D , Papagelis , G, & Xanthakis , M , **An Empirical Investigation of The Visible Effect of Corporate Governance : The Cace of Greece** , Journal of Managerial Finance , ٢٠٠٦ , p, ٦٧٣.

٣ - G ollakota , K , & Gupta , V , **History Ownership forms and Corportate Governance in India** , Journal of Managent History , ٢٠٠٦ , p ,١٨٥.

أ-الحوكمة فى الأدبيات العربية

تصدر مفهوم الحوكمة قائمة الموضوعات البحثية التى شغلت بال المفكرين والباحثين العرب فى السنوات الأخيرة ، فلقد استحوذ المفهوم على اهتمام الباحثين العرب الذين تلقفوا المفهوم الذى طرحته المؤسسات الدولية فى أدبياتها الصادرة باللغة الإنجليزية ، وقام الباحثون بدورهم فى الترجمة العربية للمفهوم ، تاريخه وأسباب نشأته ، مؤشراته الإجرائية ، ملاءمة تطبيقه فى الحالات العربية ، إمكانية القياس ... إلى غير ذلك من القضايا.

وبصفة عامة يمكن تصنيف الكتابات العربية المعنية بدراسة مفهوم الحوكمة وفق تصنيفات عدة ، فيمكن تصنيف هذه الكتابات وفقاً للآتى : [1]

الأول: تطورها التاريخى

إذ مرت الكتابات بأكثر من مرحلة ، بداية من الاهتمام بترجمة المفهوم وتعريفه وتحديد مؤشراته، مروراً بملاءمة هذه المؤشرات للحالات العربية ، وتطبيقاتها على المستويين المحلى والقومى، وصولا إلى البحث فى طرق قياسه الموضوعية والذاتية على المستويين المكتبى والميدانى.

الثانى: مصادر هذه الكتابات

ما إذا كانت صادرة عن مؤسسات دولية كالبنك الدولى والبرنامج الإنمائى للأمم المتحدة، أو صادرة عن مؤسسات علمية عربية كالجامعات والمراكز البحثية.

الثالث: محور ما بعد التناول

وينقسم إلى اقتصادي ، سياسي ، اجتماعي ، وإداري ، وعليه سيتم تصنيف كتابات الحوكمة تصنيفاً يأخذ فى اعتباره التطور التاريخي لهذه الكتابات ومصدرها والبعد الذى ستتناوله منذ العقد

١- وزارة التنمية الإدارية ، بالتعاون مع برنامج الديقراطية وحقوق الإنسان ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة ، **أدبيات الحوكمة** ، ٢٠٠٩ ، ص٤٠.

الأخير من القرن العشرين وحتى نهاية العقد الأول من الألفية الثالثة كما يلي:

ترجمة مفهوم الحوكمة – التعريف والمؤشرات :

انصب التركيز الأساس للأدبيات العربية فى هذا المحور ، على الموضوعات المتعلقة بترجمة المفهوم وتعريفه وتحديد سماته وخصائصه ، والبحث فى نشأته وأسباب طرحه.

ويمكن فى هذا السياق التمييز بين نوعين من الأدبيات:

النوع الأول**:** ويتمثل فى الكتابات العربية الصادرة عن مؤسسات دولية، والتى كان أبرزها الوثيقة الصادرة عن البرنامج الإنمائى للأمم المتحدة، بعنوان إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة.[1]،وطرحت هذه الوثيقة مفهوم الحوكمة كمطلب أساسى لتحقيق التنمية البشرية ، وتعرضت بشكل أساسى لتعريف المفهوم ، وعرفته بأنه :"ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لتسيير شئون بلد ما على كافة المستويات ويشمل ذلك الآليات والعمليات والمؤسسات التى يقوم من خلالها المواطنون والجماعات بالتعبير عن مصالحهم، وممارسة حقوقهم القانونية ، والوفاء بالتزاماتهم ، وتسوية خلافاتهم".

وأشارت الوثيقة إلى أن المفهوم يتسم بسمات عديدة أهمها: الشفافية والمشاركة والمساءلة، كما أنه يتسم بالفاعلية والكفاءة والانصاف والاستجابة، ويعزز سيادة القانون ، ويكفل وضع الأولويات السياسية والاجتماعية والاقتصادية على أساس من توافق الآراء فى المجتمع ، ويمتلك فيه القادة والجمهور رؤية إستراتيجية طويلة الأجل بشأن التنمية البشرية المستدامة. ومثلت هذه الوثيقة مصدراً أساسياً للإطار المفاهيمى لكتابات الحوكمة الأكاديمية العربية.

---

١ - البرنامج الإنمائى للأمم المتحدة ، **إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة** ، وثيقة للسياسات العامة، يناير ، ١٩٩٧ ، ص ١٣.

ولقد أشارت الكتابات العربية التى نشرت ضمن أعمال البنك الدولى إلى أن مفهوم الحوكمة يثير أهمية قواعد السلوك وشكل المؤسسات ، وأساليب العمل المرعية بما تتضمنه من حوافز للسلوك.(١)

وأشارت "الإسكوا" لمفهوم الحوكمة على أنها :"ممارسة السلطة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون بلد ما على جميع المستويات ، ويتكون الحكم من الآليات والعمليات، والمؤسسات التى يؤدى من خلالها التفاعل بين الدولة ومختلف الجهات الفاعلة إلى اتخاذ إجراءات يمكن وصفها بأنها مستدامة ومنصفة".(٢)

كما أشارت بعض الكتابات الأخرى إلى مفهوم الحوكمة باعتباره منظومة متكاملة مكونة من مجموعة من المبادئ والمفاهيم المترابطة ، فالمفهوم يتضمن مجموعة علاقات بين الحكومة والمواطنين سواء كانوا أفراداً أم مؤسسات سياسية واجتماعية واقتصادية ، كما تناول المفهوم فاعلية المؤسسات والقيم التى تحتويها المؤسسات مثل المساءلة والرقابة والنزاهة.(٣)

وفى هذا الصدد حاولت المرحلة الأولى من الدراسات تناولت المفهوم إدارياً وذلك بربطه بالنشاطات الخاصة بالمنظمات التى تخضع لمساءلة مجالس الإدارة ، وتكون هذه المنظمات إما منظمات مملوكة لأفراد أو يديرها أفراد أو لمنظمات أعمال أو مملوكة للقطاع العام مثل المستشفيات أو المدارس أو المنظمات الحكومية والهيئات ، وكانت الدعوة لتطبيق هذا المفهوم من خلال تحديد واضح لدور مجالس الإدارة وعلاقة هذه المجالس مع الإدارة من حيث اتخاذ القرارات والمساءلة للمستفيدين.

١- عيد فالح العدوانى ، **مرجع سابق** ، ص ٥١.
٢ - الإسكوا ، **الحكم السليم** ، الإدارة الكلية فى منطقة الإسكوا ، القاهرة : ٢٠٠٣ ، ص ٣٤.
٣ - ماجد شوقى ، حوكمة الشركات سهلة المنال للأسواق المتقدمة وصعبة المنال بالنسبة للأسواق الناشئة ، **مجلة الإصلاح الاقتصادى** ، العدد السابع ، ٢٠٠٢ ، ص ١٦٥.

النـوع الثـانى: ويتمثـل فـى الكتابـات الصـادرة عـن جهـات بحثيـة عربية ، وقد تبنت كثير من هذه الكتابات إطارها المفاهيمى من الوثيقة الصادرة عن البرنامج الإنمائى للأمم المتحدة ، ولكن اختلفت عنها فى الاهتمـام بالبحـث فـى الترجمـة العربيـة للمفهـوم ، والبحـث فـى أسـباب طرحه.

وبصفة عامة شملت الكتابات العربية العناصر الآتية:

- ترجمة المفهوم: ترجم المفهوم إلى أكثر من ترجمة منها : إدارة الحكم ، أسلوب الحكم ، إدارة شؤون الدولـة والمجتمـع ، الإدارة الرشيدة للحكـم ، حسـن الحكـم ، الحاكميـة ، الحكمانيـة ، الحوكمـة ،الحكـم الشـراكى ، الحكم الرشـيد ، الحكـم الصـالح ، الحكـم الجيد ، الحكم الموسع.
- تبنى المفهوم اسمياً: بدأت واستمرت الكثير من الكتابـات العربيـة حتـى الأن فـى تبنـى التعريـف الـذى طرحتـه المؤسسـات الدوليـة لمفهـوم الحوكمة ، ثم أخذ البعض فى بلورة مفاهيم اسمية خاصة بها.
- مؤشـرات المفهـوم : اتفقـت كثيـر مـن الكتابـات العربيـة علـى بعـض مؤشـرات الحوكمـة وهـى نفس السـمات الأساسـية التـى وردت فـى الكتابـات الغربيـة وهـى "سـيادة القـانون ، الشـفافية ، المحاسـبية ، الاستجابة ، الرؤية الإستراتيجية ، المساءلة".

ثم إعطاء بعض الأدبيات الأولوية لمؤشر على آخر من مؤشرات الحوكمة. كالتركيز على الشفافية[١]، أو المساءلة[٢]، أو كليهما معاً[٣]،أو التركيز على اللامركزية وعلاقتها بالحكم الرشيد والتنمية[٤]، وتحسين الأداء المؤسسى.[٥]

وتوجد مؤشرات أخرى ذكرتها دراسات وأغفلتها أخرى وهى " الرشادة فى اتخاذ القرارات ، الرؤية الإستراتيجية ، الكفاءة والفاعلية.

- المفهوم على المستوى المؤسسى: تم تناول مفهوم الحوكمة فى هذه المرحلة من منظور مؤسسى مستخدمة المداخل المختلفة سواء الاقتصادية، أم القانونية، أم الإدارية ، أم السياسية ، وأكدت هذه المرحلة من الدراسات على مرونة المفهوم وإمكانية تطبيقه على كافة المستويات.

وتتناوله الدراسة كما يلى:

أ-المفهوم المحاسبى للحوكمة

يشير اصطلاح الحوكمة من المنظور المحاسبى إلى توفير مقومات حماية أموال المستثمرين وحصولهم على العوائد المناسبة وضمان عدم استخدام أموالهم فى مجالات أو استثمارت غير آمنة وعدم استغلالها من قبل الإدارة لتحقيق منافع خاصة ، ويتم ذلك من خلال مجموعة الإجراءات والضوابط والمعايير المحاسبية.[٦]

١ - مصطفى محمد العميان ، موسى أحمد السعودى ، مدى توافر خصائص الحاكمية وأثرها فى الشفافية الإدارية لدى العاملين فى المؤسسات المالية الأردنية – دراسة ميدانية ، **المجلة المصرية للدراسات التجارية** ، مجلد (٣٢) ، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٨، ص ٣٢٨.

٢ - باسم حوامدة ، جرادات محمد ، درجة تطبيق المساءلة الإدارية فى المدارس الحكومية فى محافظة جرش، **مجلة كلية التربية** ، العدد (٥٨) ، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٥، ص ٢٣٤.

٣ - فارس بن علوش السبيعى ، دور الشفافية والمساءلة فى الحد من الفساد الإدارى فى القطاعات الحكومية، **رسالة دكتوراه** ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، ٢٠١٠، ص ٨٩.

٤ - معهد التخطيط القومى ، برنامج الأمم المتحدة الإنمائى ، **اختيار اللامركزية من أجل الحكم الرشيد** ، تقرير التنمية البشرية ، مصر ، ٢٠٠٤، ص ٥٦.

٥- عيد فالح العدوانى ، **مرجع سابق**، ص٨٦ .

٦- مصطفى محمود أبو بكر ، المتطلبات التنظيمية والإدارية لتوفير مقومات التطبيق الفعال للحوكمة بالتطبيق على منظمات التعليم الجامعى الحكومى ، **مؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية** ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، ٢٠٠٥ ، ص ٦.

كذلك لم تغفل بعض الدراسات المفسرة لمفهوم الحوكمة المنظور الاقتصادى وخاصة بالنسبة لحوكمة الشركات، والشفافية فى المجال المصرفى،[١] حيث أشارت هذه الدراسات،[٢] إلى تزايد أهمية الحوكمة والذى يأتى كنتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول فى نظمها الاقتصادية والاعتماد بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادى.

من خلال ماسبق يتبين أن مفهوم الحوكمة من الناحية المحاسبية يشير إلى أنها تركز على الشفافية وزيادة الإفصاح عن البيانات المحاسبية والقوائم المالية وحوافز ومزايا المدراء فى الشركات ، وهى بذلك تشكل إطاراً من المساءلة والرقابة الداخلية للحد من حالات الفساد.

ب-المفهوم القانونى للحوكمة

يشير اصطلاح الحوكمة ، من المنظور القانونى ، إلى الإطار التشريعى والقواعد والممارسات التى تحدد كيفية اتخاذ القرارات والشفافية التى تحكم عملية اتخاذ القرارات ، ومدى المساءلة التى يخضع لها المدراء والرؤساء والموظفين فى المؤسسة ، كذلك تتضمن التشريعات الحكومية والجهات التشريعية التى يتعامل معها المساهمون والشركات والإجراءات التى يقوم بها المشرعون لضمان الالتزام بالقوانين والتشريعات الواجب تطبيقها.[٣]

من خلال التعريف السابق يتبين أن مفهوم الحوكمة من الناحية القانونية يشير إلى كونها إطار متكامل من القواعد القانونية الحاكمة لإدارة شئون المشروعات والمنظمات فى مواجهة الأطراف المستفيدة منها.

١ - البنك الأهلى المصرى ، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة فى الشركات : حوكمة الشركات ، القاهرة ، **المجلة الاقتصادية** ، العدد الثانى ، المجلد السادس والخمسون ، ٢٠٠٣، ص ١٨٦.

٢ - محمد حسن يوسف ، **محددات الحوكمة ومعاييرها** ، القاهرة : بنك الاستثمار القومى ، ٢٠٠٧، ص ٤٣.

٣ - محمد مصطفى سليمان ، **دور حوكمة الشركات فى معالجة الفساد المالى والإدارى (دراسة مقارنة)** ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، ٢٠٠٩، ص ١٩.

ج- المفهوم الإدارى للحوكمة

لم يتحدد بدقة بعد ما يمكن أن يسمى المفهوم الإدارى لإصطلاح الحوكمة وإن كان يمكن القول أن هناك استخدامات لإصطلاح الحوكمة فى بعض الكتابات الإدارية ، **منها ما يلى:**(١)

- الحوكمة هى مجموعة القواعد والضوابط والإجراءات الداخلية فى المؤسسة التى توفر ضمانات تحقق حرص المديرين على حقوق الملاك والمحافظة على حقوق الأطراف ذات المصالح بالمؤسسة.
- الحوكمة هى مجموعة الممارسات التنظيمية والإدارية التى تضبط العلاقة بين أصحاب المصالح المختلفة بما فيهم متلقى الخدمة ، وتحمى حقوق الأطراف ذوى العلاقة من الممارسات الخاطئة للمديرين.

مما سبق يتبين أن مفهوم الحوكمة من الناحية الإدارية يركز على الآليات التى تنظم وتحدد العلاقة بين المدراء واصحاب المصالح بما يحفظ للجميع حقوقهم ، والتركيز على تحقيق الفعالية فى إدارة جميع أنشطة المؤسسة.

كما اهتمت بعض الدراسات بمفهوم الحوكمة بأبعاده بالوصف والتحليل وذلك بالإشارة إلى حتمية المشاركة الفعالة أو المؤثرة فى رسم السياسات والإستراتيجيات والتوجهات المستقبلية. وقد تمت الإشارة إلى أن الموضوعية والمسؤولية والحرية والديمقراطية فى المشاركة تُعد أموراً جوهرية لنجاح الحوكمة.(٢)

كما رأت دراسات أخرى(٣)،أن مفهوم الحوكمة يشير إلى المشاركة الفعالة والمنظمة للكوادر المختلفة بدءاً من القاعدة العريضة إلى قمة الهرم التنظيمى لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها على كافة

١- مصطفى محمود أبو بكر ، **مرجع سابق** ، ص ٧.

٢ - زهير عبدالكريم الكايد، **الحكمانية- قضايا وتطبيقات**، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،٢٠٠٣، ص.١٢٧

١ - راندا الزغبى ، إدارة الحكم الموسع فى المنظمات غير الحكومية المصرية مع دراسة تطبيقية على بعض الجمعيات الأهلية بجمهورية مصر العربية ، **رسالة دكتوراه**، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية،جامعة القاهرة ، ٢٠٠٧، ص ٣٤.

المستويات التنظيمية (الحكومى- الأهلى- القطاع الخاص).وتتطلب هذه المشاركة توافر الرؤية الإستراتيجية(القيادة ، العاملين ، المانحين، المستفيدين) وتمكين العاملين بعد التأكد من مواءمة قدراتهم للأداء بفاعلية ، وأن يتسم الأداء بشفافية وتفهم تام للمساءلة مع توافر مناخ صحى يستجيب لممارسة هذه المفاهيم داخل التنظيم وخارجه من خلال الأطر القانونية لمنح الشرعية وتوضيح العلاقات والمسؤوليات مع تدعيم المساندة والتأييد.

الحوكمة على المستوى المحلى – اللامركزية : أكدت المؤسسات الدولية فى أدبياتها الصادرة باللغة العربية على أهمية اللامركزية فى الحكم ، وقام البرنامج الإنمائى للأمم المتحدة بوضع اللامركزية كمجال ذى أولوية فى برامج إدارة الحكم وتعزيز الحكم الرشيد فى الدول النامية[١]، وأوضح فى إحدى وثائقه الصادرة باللغة العربية أن إضفاء اللامركزية على الحكم والانتقال من المستوى الوطنى إلى الأقاليم والمجتمعات المحلية أمر من شأنه تمكين الناس على المشاركة بشكل مباشر فى عمليات الحكم مما يساعد على تصميم برامج إنمائية تلبى احتياجات المجتمعات المحلية .

وقد أفرد معهد التخطيط القومى ، بالتعاون مع البرنامج الإنمائى للأمم المتحدة ، التقرير الثامن من سلسلة تقارير التنمية البشرية فى مصر لقضية اللامركزية ، وتعرض فيه بشكل أساس لمزايا ومخاطر ومعوقات تطبيق اللامركزية ، وأفرد فصلاً للامركزية الإدارية ، وفصلاً للمساءلة فى الإدارة المحلية ، وفصلاً عن اللامركزية فى قطاع التعليم.[٢]

٢- البرنامج الإنمائى للأمم المتحدة ، **مرجع سابق** ، ص ٧٦.
١ - معهد التخطيط القومى ، **مرجع سابق،** ص ١١٤.

مما سبق يلاحظ على خريطة المفهوم فى الكتابات العربية ارتباطها بالقضايا المطروحة فى كثير منها بالقضايا المطروحة فى الأدبيات الغربية أو الأدبيات العربية الصادرة عن مؤسسات دولية.

من السياق السابق يمكن استخلاص بعض العوامل والمبررات التى ساعدت على ظهور مصطلح الحوكمة وتطوره ، وتبنيه من قبل المنظمات **الدولية والإقليمية كما يلى:**

- العوامل الاقتصادية:

تمثلت أهم العوامل الاقتصادية التى ساعدت على ظهور الحوكمة فى تصاعد الأزمات المالية العالمية ، والتى يمكن وصفها بأنها كانت بمثابة أزمة ثقة بين مؤسسات الأعمال والحكومات.

وكذلك الرغبة فى الانتقال من أسلوب الإدارة العامة القائم على احترام الأقدمية والتدرج الوظيفى ، إلى الإدارة الحديثة المستندة على التمكين والتركيز على النتائج ، وإعطاء فرصة أكبر للمسئولية الفردية ، مع التركيز أيضاً على الإنجاز والتعليم المستمر.

- العوامل الاجتماعية:

من العوامل الاجتماعية التى لعبت دوراً مهماً فى ظهور الحوكمة ، انعزال الحكومات القائمة عن المواطنين وتقيدها بالعمليات الإدارية ، مما دعا إلى ضرورة التفكير فى وجود ممثلين لهؤلاء المواطنين يتولون عنهم مهمة تمثيلهم ، ونقل وجهة نظرهم فى رسم السياسات التنموية التى تهم المجتمع والمشاركة فى عملية صنع واتخاذ القرار.

- العوامل السياسية:

تمثلت فى التطورات العالمية المرتبطة بثورة المعلومات والاتصالات والعولمة ، وما ترتب عليها من انعكاسات على أدوار الدولة فى العصر الحاضر ، وضرورة انتقالها من الدولة المسئولة عن جميع الخدمات الصحية والتعليمية وغيرها ، إلى دولة تنموية تلعب فيها المؤسسات غير الحكومية دوراً كبيراً.

وتوضـح هـذه العوامـل الفلسـفة الكامنــة وراء نشــأة الحوكمــة وظهورهـا نتيجـة التغيرات الحادثـة فـى طبيعـة أدوار الدولـة ، و إعـادة توزيع هذه الأدوار كذلك الحاجة الماسة لأسلوب إدارى جديد قادر علـى الجمـع بـين المؤسسـات الرسـمية وغيـر الرسـمية ، وإدخالهـا فـى عمليـة صنع القرار وتنفيذه.

وذلـك مـن خـلال الانتقـال بالسـلطة داخـل المجتمـع مـن مفهـوم الحكومـة Government ، الـذى يعتمـد علـى قيـام الحكومـة بالـدور الـرئيس فـى ممارسـة السـلطة ، إلـى الحوكمـة Governance ، الـذى يسـتند إلـى مشـاركة جميـع أطـراف المجتمـع للحكومـة فـى إدارة شـئون المجتمع.

١-مفهوم الحوكمة فى المؤسسات التعليمية

أكـد التقريـر العـالمى لرصـد التعلـيم للجميـع الصــادر عـن "اليونسكو" أن المدارس تحتل موقع الصدارة فى المساعى الراميـة إلـى توفير تعليم جيد لجميع الطـلاب ، كمـا أنهـا تنـدرج فـى صـميم النقاشـات عن الحوكمة فى مجال التعليم والتى باتت فيها كلمات " الاختيار" و " التنـافس" و" المشـاركة" تعـابير شـائعة التـداول، وتكمـن خلـف هـذه التعابير تساؤلات أساسية بشأن دور الحكومات، والأبـاء ، والمجتمعـات المحليـة، ومـزودى الخـدمات مـن القطـاع الخـاص ، فـى إدارة المـدارس وتمويلها.[1]

ويركـز هـذا التقريـر علـى ثـلاث اتجاهـات رئيسـة فـى إصـلاح الحوكمـة علـى الصـعيد المدرسـى. ويتمثـل الاتجـاه الأول فـى أسـلوب الإدارة على مستوى المدارس، الذى يطمح إلـى دمـج التعليم فـى صـميم النسـيج الاجتمـاعى للمجتمعـات المحليـة. ويركـز الاتجـاه الثـانى فـى الإصلاح القائم على الاختيار والتنافس ، فيُعتبر توسيع إمكانية اختيار

١- اليونسكو ، التقرير العالمى لرصد التعليم للجميع ، **أهمية الحوكمة فى تحقيق المساواة فى التعليم** ، منشورات اليونسكو، ٢٠٠٩، ص ١٥.

الآباء للمدارس وسيلة مهمة للارتقاء بالمستويات العامة ، فضلاً عن إسهام التنافس فى خلق حوافز قوية لتحسين الأداء .أما الاتجاه الثالث فيقع خارج نطاق التعليم الحكومى ، فقد شهدت المدارس الخاصة المنخفضة الرسوم انتشاراً سريعاً فى بعض البلدان.

وتُعد الحوكمة المؤسسية مدخلاً تطويرياً ظهر فى الأونة الأخيرة فى مجال التعليم ، حيث يساعد فى تطوير المؤسسات التعليمية ، وتحسين أدائها ، وصاحب ذلك ما يعرف بمجالس حوكمة المؤسسات التعليمية على مستوى التعليم العام ، والجامعات ، وتختص بوضع وتطوير معايير لمراقبة العملية التعليمية ، وتطوير معايير الأداء فى العملية التعليمية ، ومراقبة تقدم الطلاب فى عملية التعليم.[١]

كذلك تعتبر الحوكمة التربوية للمؤسسة التعليمية من الأمور الهامة بالنسبة للمجتمع عامة وبالنسبة للإدارة التعليمية والمدرسية بصفة خاصة ، نظراً لعلاقتها المباشرة بأولياء الأمور والمعلمين والتلاميذ ،والحوكمة ليست امتلاك مجموعة من صفات أو احتياجات مشتركة فحسب ، ولكنها علاقة عمل بين أعضاء المدرسة و المؤسسة التربوية. **وترتكز عوامل فاعلية الحوكمة المدرسية على ما يلى:**[٢]

- علاقة المدير بالمرؤوسين هل هى جيدة أم غير ذلك.
- درجة القوة الوظيفية ومدى الصلاحيات التى يمتلكها القائد.
- مدى تحديد الوظيفة ووضوح المهام والواجبات.
- وضوح الأهداف التى تسعى القيادة المدرسية إلى تحقيها.
- التحديد الواضح للمسؤوليات ، بمعنى أن يكون هناك تقسيم واضح للعمل وتحديد الاختصاصات.

١- رضا ابراهيم المليجى ، **نحو تعليم متميز فى القرن الحادى والعشرين : رؤى استراتيجية ومداخل إصلاحية** ، القاهرة : دار الفكر العربى ، ٢٠١١، ص .٣٤٠

٢- جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، **أنماط حوكمة الأنظمة التربوية وأثرها على تسيير المؤسسات التعليمية وضمان جودة خدماتها** ، مشروع مؤشرات التربية فى الوطن العربى ، ٢٠١٣، ص .٢١

- الأسلوب الديمقراطى القائم على فهم حقيقى لأهمية احترام الفرد فى العلاقات الإنسانية.
- أن تكون كل طاقات المدرسة – من طاقات مادية وبشرية – مجندة لخدمة العملية التربوية فيها بما يحقق أداء العمل مع الاقتصاد والجهد والمال.
- وجود نظام جيد للاتصال سواء أكان هذا الاتصال خاصاً بالعلاقات الداخلية للمدرسة أم بينها وبين المجتمع المحلى أم بينها وبين السلطات التعليمية العليا.

ولقد استندت "الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعى فى مصر"[١] على مجموعة من المبادئ منها ، بناء حوكمة رشيدة Good Governance تستند على المشاركة المجتمعية الفعالة ، وانخراط المجتمع المدنى فى جميع القرارات واتخاذها على مستوى المدرسة فيتم اتخاذ القرار بشكل جماعى وليس بشكل فردى من قبل مدير المدرسة ، أو بشكل مركزى من قبل وزارة التربية والتعليم أو مديريات التربية والتعليم أو الإدارات التابعة لها. وتتطلب الحوكمة الرشيدة إلى جانب المشاركة المجتمعية الفاعلة ، قيادة متميزة ، وقواعد واضحة للمتابعة والتقويم.

وتعددت التعريفات التى تناولت مفهوم الحوكمة المؤسسية فى التعليم، وقد اختلفت هذه التعريفات نظراً لاختلاف التوجهات الفكرية التى استندت إليها هذه التعريفات ، **وفيما يلى عرض لبعض هذه التعريفات:**

- الحوكمة هى إشراك كل من الإدارة المدرسية ومجلس الأمناء - فى ظل اللوائح والقوانين المنظمة للعمل فى إصدار قرار رشيد قرار حكيم يخدم العملية التعليمية.[٢]

١- وزارة التربية والتعليم ، **الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعى فى مصر** (٢٠٠٧/ ٢٠٠٨- ٢٠١١/ ٢٠١٢) ، ص ١٣٢.

١- وزارة التربية والتعليم، دور مجلس الأمناء فى اللامركزية والحوكمة الرشيدة واللائحة الداخلية، **مرجع سابق**، ص١٥.

- وتعرف الحوكمة التربوية بأنها" عملية التأثير فى نشاطات الجماعة بهدف تحقيق الأهداف وتنمية روح الجماعة"[١]
- تعرف الحوكمة أيضاً بأنها "القدرة الفاعلة على ربط الطموحات المستقبلية للمؤسسة وأهدافها وقيمها بممارسات تؤدى إلى تحقيق هذه الأهداف وخلق مناخ يمكن التابعين من الوصول إلى أهداف هذه المؤسسة بصورة متناسقة مع أهدافهم الشخصية".[٢]
- كذلك يقصد بها مجموعة الآليات ، والإجراءات ، والقوانين، ، والنظم ، والقرارات التى تهدف إلى تحقيق العدالة ، والشفافية ، والمحاسبة ، وتهدف الحوكمة إلى تحقيق الجودة والتميز فى الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة المدرسة ، فيما يتعلق باستغلال الموارد المتاحة لديها ، بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوى المصلحة ، وللمجتمع ككل.[٣]
- كذلك تعنى الحوكمة مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التى تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز فى الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المدرسة.[٤]

نستخلص من ذلك أن الحوكمة لا توجد إلا بوجود الجماعة وعلى ذلك فهى ليست عملا فرديا يعمل بمعزل عن الآخرين لكنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالرضا النفسى للجماعة بخلاف الرئاسة التى لا تلاقى بالضرورة الرضا النفسى من المرؤوسين مما لا يعطى الحق للرئيس أو المدير بأن يكون قائداً فى كل الأحوال.

٢- جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، **مرجع سابق** ، ص ٢٢.

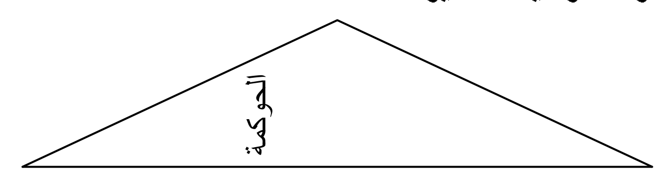
٣ - رافدة عمر الحريرى ، **إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل فى ضوء الجودة الشاملة** ، الأردن ، عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٧، ص ١١٥.

٤- John T.James , **Changes in Funding and Governanse of Catholic Elementary Education in the United States** , British Journal of Religious Education , Vol , (٢٩) , No,(٣), ٢٠٠٧,p ٢٨٧.

٥- Michella Howarth ,Et.al, **Centralization and Reseach Governance : Does it Work?** Journal Compilation, Vol,(١٠),No,(٣), ٢٠٠٧, PP٣٦٣.

وعليه فإنه يفترض أن يكون مدير المدرسة قيادياً حكيماً من الطراز الأول يستطيع التأثير فى مرؤوسيه لدفعهم على تحقيق الأهداف وذلك بالتفاعل معهم وتنمية الدافعية لديهم للعمل والعطاء وعلى المدير باعتباره قيادياً أن يكون قادراً على تطبيق الوظائف الإدارية بالشكل الصحيح من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة إضافة إلى القدرة على تثمين الأعمال الجيدة وتقديم الحوافز اللازمة لدفع سياق العمل.

ويمكن توضيح الحوكمة فى صورة مثلث له ثلاثة أضلاع..تقع الحوكمة داخل هذا المثلث.. وفى الضلع الأيمن منه إدارة مدرسية متميزة .. وفى الضلع الأيسر مجلس الأمناء .. وتمثل قاعدة هذا المثلث اللوائح والقوانين المنظمة.



وإذا ما أريد تطبيق ذلك عل المدارس فإن الحوكمة تقتضي على أن يُشكل لكل مدرسة مجلس أمناء يتم اختيار أعضائه وفق آلية تضمن الحيادية والتجرد والموضوعية ويجب أن يتيح النظام الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للتنافس على الوظائف المدرسية القيادية استنادا إلى إنجازاتهم أمام جهة مستقلة بعيدا عن تضارب المصالح بجانب وجود مقاعد بتلك المجالس لطلبة منتخبيين ممن لهم المشاركات والتفوق العلمي.

مما سبق يمكن تعريف الحوكمة فى التعليم بأنها إستراتيجية شاملة ترسم هيكل عمل المؤسسات التعليمية في إطار استخدام نظام أخلاقي وإداري وعلمي رشيد يؤهل خريجي هذه المؤسسات إلي الاعتراف بمؤهلاتهم وإتاحة فرصة عمل مناسبة لهم و ملاحقة التطور العالمي ويسعي لتحويل هذه المؤسسات للتميز والجودة ويحقق التطور والتنمية المستدامة في مجتمعاتنا العربية والإسلامية.

والسؤال الذى يطرح نفسه فى الوقت الحاضر هو لماذا "الحوكمة" ألا يوجد لدينا نظم علمية وإدارية ورقابية وأخلاقية كافية لإنجاح التعليم فى بلادنا؟ وما الذى ستضيفة الحوكمة؟ وما أهم ملامحها فى مجال التعليم ، وتوضحة الدراسة كما يلى:

٣- أهمية الحوكمة

يمكن بلورة أهمية الحوكمة بما يأتى :

- تمثل منظومة معايير وممارسات معاصرة لاستثمار الموارد المتاحة للمدرسة بكفاءة وفاعلية عاكسة حالة تقدم الإدارة وتطويرها من إدارة تقليدية إلى إدارة تتجاوب مع متطلبات أصحاب المصالح وتستعمل الآليات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة بشفافية.[١]
- تقلل حالات الصراع كافة فى المدرسة وتزيد من حالات الاندماج والتفاعل بين أصحاب المصالح ، عن طريق زيادة فاعلية المساءلة والرقابة والتحفيز ، بشكل يسهم فى استثمار رأس المال الفكرى المتاح ، وزيادة مساحة الإبداع التى تؤدى إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- تمكين المدرسة من التمتع بمركز تنافسى جيد بالنسبة لمثيلاتها فى سوق التعليم العالمى.
- الفصل بين الملكية والإدارة المؤسسية.
- إيجاد الهيكل الذى تتحدد من خلالة أهداف المؤسسة ووسائل تحقيق تلك الأهداف.
- عدم الخلط بين المهام والمسئوليات الخاصة بالمديرين ومهام مجلس إدارة المؤسسة.
- متابعة الأداء ، والمراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء المدرسة.

١-Jackson,A, **Enabling and Maintaining Partnerships in Education – the Role of Parents in School Governance**,Paper presented at the Scottish School Board Association, Conference ٢٠٠٠, Parents in Education Around the World , Glasgow , ٢٠٠٠ , p ١٧٨.

كذلك يحقق مدخل الحوكمة ما يلى:[1]

أ- على المستوى الإدارى والمؤسسى

- انتشار روح العمل كفريق.
- تطوير مستوى الإفصاح بما يخدم ذوى المصالح.
- خطوط واضحة للسطة والمسؤولية .
- العمل بفكر أخلاقى منضبط يسهم فى نجاح العمل.
- إدارة أفضل للموارد المتاحة.
- أقصى درجة ممكنة من مشاركة أصحاب المصلحة الأساسيين فى عمليات صنع القرارات ورسم السياسات العامة للمدرسة.
- مساحة أكبر من الشفافية فى التعامل.
- إتاحة الفرصة داخل المدرسة لحرية الرأى وتكوين وجهات نظر مختلفة.

ب- على المستوى الاجتماعى

- رفاهية المجتمع.
- ممارسة الديمقراطية على أسس صحيحة مما يتيح الفرصة لأكبر عدد من أولياء الأمور فى المشاركة.
- توزيع المسئوليات والسلطات وتعريف حدودها مما يؤدى إلى تقوية الاتصال الفعال وتوفير جو من الثقة.

وتتمثل أهمية الحوكمة فى تحقيق الاستقرار والمصداقية للمؤسسة التعليمية ، والتأكيد على جودة الأداء على المستوى الفردى والمؤسسى ، وتدعيم العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة التعليمية ،وتحقيق النزاهة والشفافية المؤسسية ، وتحقيق التواصل الفعال مع المعنيين بفعاليات العمل التعليمى ، ودعم الشراكة المجتمعية فى إدارة وتطوير المؤسسات التعليمية ، والعمل الإدارى بها.

١- وزارة التربية والتعليم ، دور مجلس الأمناء فى اللامركزية والحوكمة الرشيدة واللائحة الداخلية ، **مرجع سابق** ، ص ٢٣.

٤ـ أهداف الحوكمة

تعتبر الحوكمة أداة جيدة تُمكن المجتمع من التأكد من حسن أداء المدرسة بأسلوب علمى وعملى ،وتؤدى إلى تحقيق نظام بيانات ومعلومات عادل وشفاف يحقق انسياب هذه البيانات والمعلومات على قدم المساواة ، وتوفير أداة جيدة للحكم على أداء مجلس إدارة المدرسة ، **وهناك عدة أهداف تعمل الحوكمة على تحقيقها من أهمها ما يلى:**(١)

- تقييم أداء الإدارة وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.
- عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ، ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.
- الإشراف على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عن طريق إجراءات مناسبة لنشاطاتها من خلال خدمة البيئة والمجتمع.
- تحسين وتطوير أداء المؤسسة التعليمية.(٢)
- تحسين الممارسات التربوية والإدارية فى المؤسسة التعليمية.
- المراجعة المستمرة والتعديل والتطوير للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسة التعليمية.
- توفير الإرشادات للمؤسسة التعليمية حول كيفية تحقيق التزام أفضل بالمعايير والممارسات القياسية.

كما تهدف الحوكمة إلى تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية ، وتحسين الكفاءة الإنتاجية وزيادة معدل النمو الأكاديمى والمهنى لديهم ، وفرض الرقابة الفعالة على المؤسسات التعليمية ،وتدعيم النزاهة والكفاءة فى النواحى المالية والإدارية والعلمية ، وتدعيم الاستقلالية المؤسسية ، وتعميق الالتزام بالمبادئ والمعايير المتفق عليها فيما يتعلق بجودة العملية التعليمية ، وكذلك تقييم أداء الإدارة العليا ، ودعم المحاسبية والمساءلة.

١- Fabric and Alexander, **Op. Cit**,p.١٨٩.

٢- رضا إبراهيم المليجى ، **مرجع سابق** ، ص .٣٤٨

والأهداف الموضوعة تتطلب مجلس إدارة قوى لتحقيقها ومراقبة الأداء والإشراف الدقيق واستخدام الأسلوب الناجح لممارسة السلطة ، وتعميق ثقافة الإلتزام بالمبادئ والمعايير الموضوعة وخلق أنظمة للرقابة ذاتية ضمن إطار أخلاقى نابع من العمل والشفافية وحسن استخدام موارد المدرسة للحرص على زيادة قدرتها التنافسية.

٥- خصائص الحوكمة

باعتبار أن مفهوم الحوكمة مفهوم معقد ومحل اهتمام العديد من العلوم، الأمر الذى أدى إلى صعوبة الإلمام بخصائصه ، وبتحليل بعض المفاهيم المعطاة للحوكمة ، نجد أن الحوكمة تتسم بالتركيز على جوانب مختلفة هى: هيكل ووظيفة المؤسسة التعليمية ككل ، والإطار التشريعى والتنظيمى لفاعليات الحوكمة ، وهيكل وإدارة ومسؤوليات المستويات الإدارية المختلفة ، والميكانيزمات المستخدمة فى إدارة المؤسسات التعليمية ، وتقوم الحوكمة فى المؤسسات التعليمية على عدد من المستويات هى:[١]

- اتباع تشريع محدد من خلال القوانين والتشريعات.
- تحديد اللوائح المؤسسية وفق قواعد معينة.
- تحديد القوانين المشتركة من خلال مشاركة الأفراد العاملين والأطراف المعنية بالمؤسسة التعليمية.

كما تتميز الحوكمة بالخصائص والملامح التالية :[٢]

أ- الإنضباط: أي اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح من خلال الإلتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهنى الرشيد والتوازن فى تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة.

١- رضا إبراهيم المليجى ، **مرجع سابق** ، ص ٣٤٩.

١- Graham, jone & Plumptre Tim, "**principles for Good Governance in the ٢١st Century** "Wheelen Thomas and David Hunger ,"Strategic Management " ,٩th Edition ,Prentice- Hall ,New JERSEY,٢٠٠٣ ,p ٦٥.

ب- الكفاءة : يقصد بالكفاءة قياس مدى قدرة مقدم الخدمة التعليمية علـى توفيرها بأقل تكلفة وفـى أقل وقت ممكن وبالاعتماد علـى موارد كافية (مدرسين ، مستلزمات مادية ،..وغير ذلك)

ج- العدالة والمساواة : يقصد بالعدالة قياس درجة توفير مقدم الخدمة التعليمية لخدماته على قدم المساواة وطبقاً لاحتياجات المواطنين دون تمييز علـى أساس النوع أو الدين أو الطبقة الاجتماعية أو السكن أو امتلاك النفوذ .

د- المشاركة : وهى حق الجميع فى المشاركة فى اتخاذ القرار ، وتركز المشاركة على حرية الحديث وعلى توفر القدرات للمشاركة البناءة.

هـ- الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث والتركيز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والمؤسسة والمعلومات فى متناول المعنيين بها ، وتكون المعلومات المتوفرة كافية لفهم العمليات فى المؤسسة ومتابعتها.

و- المساءلة: أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

ز- المسؤولية: أي وجود مسؤولية أمام جميع الاطراف ذوي المصلحة في المؤسسة.

٦- مبادئ الحوكمة

بصفة عامة واستناداً إلـى العديد من الخبرات الدولية فـى المجتمعات التى قطعت شوطاً واضحاً فى الاعتماد على تطوير التعليم كقاطرة لعملية التحديث والتنمية ، أصبح هناك ما يشبه الإجماع على ضرورة تطبيق مبادئ جديدة فـى الإدارة ، تعتمد بشكل مباشر على مشاركة المجتمع المدرسى ، واستخدام سياسات وطرق لقياس الأداء المؤسسى ، ومدى قدرته على تحقيق الأهداف وتحسين جودة الخدمة التعليمية ، وزيادة التفاعل الإيجابى مع مشكلات المجتمع.

وتمثل المبادئ أداة مفيدة لتحسين أساليب الحوكمة وهى مبادئ غير ملزمة أى أنها لا تمثل قواعد قانونية آمرة ولا يوجد إلزام قانونى بها وإنما هى تنظيم وبيان للسلوك الجيد فى إدارة المؤسسات والمنظمات وفقا لمعايير وأساليب علمية مما يحقق توازناً بين مصالح الأطراف المختلفة.

ويمكن تحقيق ما سبق والوصول إلى النتائج المرجوة من وراء حوكمة التعليم من خلال الاستناد إلى جملة المبادى والمؤشرات التالية:

الأول: الشفافية فى التعليم: Transparency in Education

هي من المبادئ الرئيسة والمهمة الحاكمة للمساءلة التعليمية، وتعني حق من حقوق المواطنين تجاه السلطة كأحد الضمانات الأساسية لتعزيز الديمقراطية وتكريسها في المجتمع، وتعنى تدفق المعلومات وعلانية تداولها عبر مختلف وسائل الاعلام، باعتبارها وسيلة تسهم في تسهيل عملية التصدي لمختلف اشكال الفساد في الواقع التعليمي، وتوفير تواصل بين المواطنين بالقائمين على أمر التعليم.[١]

ويقصد بالشافية هنا تأكيد مصداقية المؤسسة التعليمية أمام الرأى العام والحكومة والمجالس الشعبية وسوق العمل والمنظمات المهتمة بالتعليم.

لذا فهى تحتاج إلى تشريعات ولوائح تيسر تداول المعلومات ، مع توفير الآليات اللازمة لهذا التداول كالنشرات والتقارير والمجلات والإنترنت ، حيث تمثل قضية الوصول للمعلومات وحرية تداولها وإتاحتها للمواطنين ركناً أساسيا من أركان الحوكمة.

ومن المؤشرات التى يمكن أن تساعد على تحقيق الشفافية ما يلى:

- وجود معلومات دقيقة عن مختلف أنشطة المدرسة.
- وجود تقارير عن أداء العاملين.
- نشر ميزانية المدرسة.
- وضوح أسس اتخاذ القرار لدى صانعيه.

١- Graham, jone & Plumptre Tim**, Op.Cit**,p٨٧.

- سهولة الحصول على الإحصاءات والبيانات عن مختلف أنشطة المدرسة.
- وجود آليات متعددة للتعبير عن الرأى.

ويرتبط مبدأ الشفافية بمبدأ آخر من مبادئ الحوكمة ألا وهو مبدأ المساءلة، فبغياب الشفافية لا وجود للمساءلة.

الثانى: المساءلة فى التعليم: Accountability in Education

هي العملية التي تعبر عن مسؤولية الأفراد عما يقترفون من أعمال، وبالقياس على ذلك يتحمل الجهاز الإداري ما يترتب على الأداء الوظيفي من سلوكيات وتصرفات.[1]

وتقوم المساءلة على ثلاثة أطراف، الطرف الأول وهو الطرف السائل، والطرف الثانى وهو الطرف المسؤول، والطرف الثالث يمثل الجسر الرابط بين الطرفين ، هو موضوع السؤال أى (المسؤول عنه) ، ومفهوم المسؤولية يستمد أصوله من الثواب والعقاب ضمن مفهوم الجزاء، وكأن أشد ما ترتبط به ثقافة المسؤولية هو مبدأ المساءلة.

ويقصد بها قياس مدى توفر جهات وسُبل لمساءلة مقدم الخدمة (الداخلية والخارجية) كل فاعل من الفاعلين، بالإضافة إلى الممارسات والخطوات التى يتم اتخاذها فعلياً لمساءلته ومحاسبته مالياً وقانونياً وإدارياً وفنياً، **ويقصد بالفاعلين فى مجال التعليم الجهات التالية:**[2]

الحكومة

المقصود بها القيادات العليا فى مجال التعليم : ديوان عام الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية.

١-Goodon, Gus & Others, "**Accountability and Academic Improvement on A Departmental**" Journal of Education for Business, vol (٦٩), No (٥), ٢٠٠١,P٦٩.

١- ياسمين محمد خضرى ، نحو معايير للحكم الرشيد فى التعليم ، المؤتمر السنوى الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة فى التعليم ، **" آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمى فى التعليم "** ، القاهرة : القرية الذكية ، ٢٠١٢، ص ٧٤.

موظفو الحكومة (العاملون فى قطاع التعليم)

المقصود بهم العاملين بالمدارس الحكومية من مدرسين وإداريين مسؤولين عن تقديم الخدمة التعليمية وما يصاحبها من خدمات.

المجتمع المدنى:

يشمل المنظمات غير الحكومية ، النقابات، واتحاد الطلبة، والإعلام ، والمساجد والكنائس المعنية بالتعليم أو العاملة على تقديم الخدمات التعليمية ، سواء بأجر رمزى أو بدون أجر.

القطاع الخاص

يتم التعامل مع القطاع الخاص بوصفه مقدم لخدمات التعليم (من خلال المدارس الخاصة ومدارس اللغات)، بالإضافة إلى كونه صاحب دور أو مسؤولية اجتماعية قد تتعلق بقضايا التعليم فى بعض الأحيان ، كما أنه يتم التعامل مع القطاع الخاص لتنفيذ أعمال خاصة بالتعليم.

والمساءلة في التعليم يقصد بها التزام المرؤوس بأن يؤدي حساباً لرئيسه عما كُلف به، مع الالتزام بتقديم ما يثبت من الأدلة على الالتزام بهذا الأداء.[١]

ويشير (**مجدى صلاح طه**) إلى أنه بالرغم من أن المساءلة تظهر على أنها مفهوم إداري لكونها تركز على الجهود الجماعية لكل المديرين والعاملين لإشباع حاجات المستهلك المتوقعة عن طريق التحسين الدائم للعمليات الإدارية والتشغيلية والإنتاجية، إلا أنها في العمل التعليمي يجب أن تتسم بالشمولية التي تؤكد على أن القائمين على أمر التعليم، يجب أن يكونوا مسئولين عن النتائج والمخرجات التعليمية، على اعتبار أن المساءلة عملية يرجى من خلالها التحسين الدائم والشامل لكل جوانب العملية التعليمية (القيادة، الأنظمة، العمليات، السياسات والإجراءات، التعامل مع الآخرين – العناصر البشرية، الهيكل التنظيمي، المناخ المؤسسي العام).[٢]

١- مجدي صلاح طه ، **المساءلة التعليمية (رؤية الفكر وواقع التطبيق)**،القاهرة : دار الجامعة الجديدة ، ٢٠٠٨،ص ٢٠١.

٢– مجدى صلاح طه ، **مرجع سابق** ، ص.٢٠٣

ومن أهم المؤشرات التى يمكن أن تحكم مبدأ المساءلة ما يلى:

- تناسب حجم مسئولية الفرد مع السلطة الممنوحة له.
- وجود معايير محددة للثواب والعقاب.
- تطبيق آليات المساءلة على جميع العاملين بالمدرسة دون تمييز.
- تناسب الجزاءات الموقعة على المخالفين مع حجم المخالفة.

وتأسيساً لما سبق ينبغى على مدير المدرسة أن يتحمل المسؤولية تجاه المجتمع المدرسى بأسره ، لأن مدراء المدارس مسؤولون أمام العديد من الجهات ، خاصة أمام الطلبة وأولياء الأمور والمعلمين والسلطة التعليمية المحلية ، وهم خاضعون للمساءلة بشأن تمتع الطلبة واستفادتهم من تعليم عالى الجودة، وتعزيز الإحساس بالمسؤولية الجماعية داخل المجتمع المدرسى، والمساهمة فى الخدمات التعليمية على نطاقها الأوسع ، ويتحمل مدراء المدارس مسؤولية قانونية وتعاقدية أمام الجهات المشرفة على المدرسة وعلى بيئتها وكافة أعمالها.

الثالث: المشاركة فى التعليم: Participation in Education

أى إتاحة الفرصة للمواطنين والجمعيات الأهلية وأعضاء المجتمع المدرسى للمشاركة فى صنع السياسات ووضع قواعد العمل.[1]، وتُعد المشاركة مكوناً فاعلاً من مكونات التنمية الإنسانية ، إذ تُسهم فى عملية صنع القرارات التى تؤثر فى حياة المواطنين من خلال مؤسسات شرعية تقوم على حرية التنظيم والتعبير .

وقد بينت المبادئ العالمية المذكورة للحوكمة بأن أعضاء إدارة المدرسة **يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما:**

- واجب العناية اللازمة : وتطلب أن يكون مجلس إدارة المدرسة يقظاً وحذراً ، وأن يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة فى اتخاذ القرار ، وأن يتوفر فى المدرسة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة ، وأن تكون المدرسة ملتزمة بالقوانين والأنظمة

١- اسماعيل محمد السيد، **الإدارة التراكمية والحوكمة** ، الإسكندرية: المكتب العربى الحديث،٢٠٠٦، ص٦٣

والتعليمات الموضوعة.

- واجب الإخلاص فى العمل: ويشمل ذلك المعاملة المتساوية مع الأطراف ذات المصالح ، ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافأت.

ومن المؤشرات التى يمكن أن تحكم عمل مبدأ المشاركة الفعالة ما يلى:

- عدد أعضاء المدرسة المشاركين فى صنع سياساته.
- عدد الأعضاء المشاركين فى صنع القرار.
- أخذ رأى المعنيين بقرار ما فى اتخاذه أو تنفيذه.
- تعدد طرق ووسائل مشاركة الأفراد فى أنشطة المدرسة.

يُستخلص مما سبق أن مبادئ الحوكمة تتأسس على عناصر رئيسة منها (خصائص مجلس المدرسة والأمناء، وطبيعة الدور الذى تضطلع به كل جهة، والإلتزامات القانونية إزاء اصحاب المصالح بما فى ذلك مصالحهم ومشاركاتهم ، والسلوك الأخلاقى والإلتزام بأخلاقيات الحوكمة)

٧ –مراحل تطبيق الحوكمة: يمر تطبيق الحوكمة بعده مراحل منها ما يلى:[١]

المرحلة الأولى: مرحلة التعريف بالحوكمة

وتعد من أهم مراحل الحوكمة، ويتم فيها توضيح طبيعة الحوكمة ، ومعالمها، وجوانب الحوكمة ، وتحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها، كما يتم توضيح مناهجها ، ونظرياتها ، وأدواتها ، ووسائلها، وهى مرحلة يتم فيها التفرقة ما بين الحوكمة كثقافة ، وكسلوك والتزام ، وبين الحوكمة كأساس لتعاملات المؤسسة.

١- رضا إبراهيم المليجى ، **مرجع سابق** ، ص ص ٣٥٩ – ٣٦٠.

المرحلة الثانية: مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة

حيث تحتاج الحوكمة إلى بنية أساسية قوية قادرة على استيعاب حركتها وقادرة على التفاعل مع متغيراتها ومستجداتها ، وهى بنية مركبة وممتدة ، سواء بحكم العلاقات القوية التى تربط بين أطراف الحوكمة ، أو بحكم شبكة المصالح والمنافع المنتظر الوصول إليها من خلال التطبيق الكامل للحوكمة.

المرحلة الثالثة: مرحلة عمل برنامج قياسى للحوكمة

حيث تحتاج الحوكمة إلى برنامج زمنى،محدد الأعمال، ومحدد المهام، ومحدد الواجبات، حتى يمكن متابعة مدى التقدم فى تنفيذ الحوكمة، وفى الوقت ذاته تحديد نوع العقبات والمعوقات التى تحول دون التطبيق الكامل للحوكمة ، ومن ثم معالجة كل منها ، وبما يؤدى إلى حسن تنفيذ الحوكمة.

المرحلة الرابعة: مرحلة تنفيذ وتطبيق الحوكمة

وهى المرحلة التى تبدأ فيها الاختبارات الحقيقية ، وقياس مدى استعداد ورغبة الأطراف فى تطبيق الحوكمة، فالحوكمة كما فيها من حريات تمارس، فيها أيضاً قيوداً حاكمة، وضوابط متحكمة ، وخاصة فيما يتعلق بالمحتوى القيمى والأخلاقى فى الحوكمة ، حيث يتطلب التنفيذ ما يلى :

- تحليل أكبر قدر من استقلالية السلطة فى المؤسسة، والمحاسبية والشفافية.
- تحقيق وتطبيق المعايير المهنية والأخلاقية لمجتمع المؤسسة.
- تفعيل نظام الثواب والعقاب.

المرحلة الخامسة: مرحلة متابعة وتطوير الحوكمة

يتم فى هذه المرحلة محاولة ضمان وتأكيد حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة ، حيث تعد الرقابة والمتابعة الوسيلة والأداء الرئيسة التى تستخدمها جميع المؤسسات بهدف حسن تنفيذ الحوكمة ، وهى رقابة ذات طبيعة وقائية وتكاملية ، وتتطلب تلك المرحلة تعيين مراقب

تكون مهنته متابعة ومراقبة تنفيذ الحوكمة وتدقيق الإجراءات الخاصة بها.

٨- متطلبات تطبيق الحوكمة

هناك مجموعة من العناصر الأساسية التى يجب توافرها لدعم التطبيق السليم للحوكمة داخل المؤسسات التعليمية **منها ما يلى:**(١)

- لا مركزية السلطة وتفعيل نظم المحاسبة على مستوى المؤسسات التعليمية.
- تطوير عمليات صنع السياسة التعليمية وأطر التنسيق بين الجهات المسئولة عن التعليم.
- وضع قانون شامل للتعليم على المستوى القومى.
- التوزيع العادل للموارد على المؤسسات التعليمية لتحقيق الجودة.
- النظر إلى المؤسسة التعليمية كوحدة للتغيير والتطوير.
- تدعيم عملية التنمية المهنية المستدامة للأفراد العاملين بالمدرسة.
- إتاحة الفرصة للمعنيين والمشاركين فى عمليات تطوير المؤسسات التعليمية.
- تفعيل الشراكة التعليمية فى عمليات التحسين والتطوير التنظيمى.

وترى الباحثة أن من أهم العناصر الأساسية لتطبيق للحوكمة في التعليم ما يلى:

- نظام محدد للمجالس واللجان بمستوياتها المختلفة ، تتضمن سياسات مكتوبة ، وتحدد أدوار هذه المجالس واللجان بوضوح ، وإتاحة هذه السياسات لجميع فئات العاملين.
- وثائق مكتوبة ومعتمدة توضح هياكل هذه المجالس واللجان وتشكيلها وواجباتها ومسئولياتها وصلاحياتها، وإجراءات ومعايير اختيار أعضائها، ونظم المساءلة عن السياسات والقرارات التى تصدرها.

١- Fon Nixon ,**School Governance Educatioal Excellences Schrader as Privation Rutledge International Companion** , Rutledge , London and New York , ٢٠٠٠ , pp٢٩٣-٢٩٤.

- نظم وإجراءات لإتاحة الفرص للمشاركة الطلابية ، وتوفير المعلومات ذات الصلة بالقرارات التى تمس مصالحهم.
- توافر خلفيات علمية وخبرات عملية ذات صلة بالمؤسسات التعليمية فى أعضاء هذه المجالس واللجان.
- مجالس ولجان تستجيب لمتطلبات ومواصفات الجودة والاعتماد وتوجه إليها، وتتيح كافة المعلومات المطلوبة منها أو عنها.
- أسلوب للعمل كفريق واحد يدار ذاتياً بعيداً عن أسلوب الرئاسة.
- تهيئة مستمرة للأعضاء الجدد فى هذه المجالس واللجان ، وتحديث معلومات الأعضاء القدامى بشأن التغيرات فى رسالة وأهداف وبرامج وخطط التطوير.
- نظم وإجراءات محددة للتقييم الدورى والمستمر لفاعلية هذه المجالس واللجان.

فالحوكمة هنا تعنى :

- القضاء على الفساد الناتج عن ضعف المساءلة والمحاسبية.
- مزيد من الشفافية والمصداقية والمساءلة.
- تفعيل المشاركة.
- مزيد من الديمقراطية.
- نظام مالى وإدارى متطور.
- توظيف القوانين بما يحقق فعالية المؤسسات.
- تفعيل اللامركزية.
- استراتيجية إنمائية فعالة.
- حرية تداول المعلومات.
- إصلاح شئون الموظفين.

٩ - أنماط الحوكمة فى المؤسسات التعليمية

إن نجاح المدرسة فى تحقيق أهدافه ورسالتها مرتبطة بالكيفية التى تدار بها وبأسلوب الحوكمة التى تتمثل فى شخصية القائد وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية وتحسين ظروف العمل. وتنقسم أنماط الحوكمة من وجهة نظر علماء الإدارة إلى ثلاثة محاور أساسية:[1]

أ- الحوكمة من حيث الفاعلية فى الأداء

تكون اهتمامات الحوكمة الإدارية فيها موجهة لكل من طبيعة العمل وطبيعة العاملين **وهى لا تخرج عن أربعة أنماط هى :**

- حوكمة ترتكز على اهتمامها بالعمل وهى حوكمة متفانية.
- حوكمة تهتم بالعلاقات مع الناس وهى حوكمة مرتبطة.
- حوكمة تهتم بالعمل والعلاقات مع الناس وهى حوكمة متكاملة.
- حوكمة لا تهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الناس وهى حوكمة منفصلة.

ب- الحوكمة من حيث مركز اتخاذ القرار : تنقسم إلى ثلاثة أنماط :

- النمط الأوتوقراطى المتسلط : الذى يستخدم أساليب الفرض والإرغام والتخويف ، وهى حوكمة تؤمن بمركزية السلطة واتخاذ القرارات.
- الحوكمة التسيبية : بموجبه تعطى حرية كبيرة للعاملين فى أداء أعمالهم إذ يزودون بكافة المعلومات والمستلزمات التى يتطلبها العمل ، ثم تترك لهم حرية التصرف دون تدخل.

ج- النمط الديمقراطى: الذى يعتمد على احترام شخصية الفرد وعلى الاستشارة والتعاون وهى من أهم أنماط الحوكمة وذلك لفاعليتها وأثرها فى تحقيق جودة العمل والمخرجات ، وتتيح للعاملين

١- محمد محمود فاضل ، **كفايات المدير العصرى للمؤسسات الإدارية والتربوية**، الأردن ، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع ، ٢٠١٠، ص ص ٢٦-٢٧

الإبداع والابتكار والإسهام الفاعل فى رسم السياسات العامة للمؤسسة واتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وتنفيذها.

الحوكمة التربوية الرشيدة

تتعامل الإدارة التربوية مع أفراد متباينى الاتجاهات والقدرات والخلفيات الثقافية والاقتصادية ، مما يتوجب على المدير أن يكون ماهراً رشيداً قادراً على التعامل معهم بمرونة لاستيعاب تطلعاتهم والاستجابة لمتطلباتهم المهنية والنفسية والمعرفية، وباعتبار أن عملية الحوكمة لا تتم بمعزل عن الآخرين فإن التنمية المهنية لمدير المدرسة تعتمد بشكل خاص على مساعدة الآخرين وتعاونهم وتفهمهم.

نستخلص من ذلك أن القائد التربوى لا يمكن أن يعمل بمفرده وبمعزل عن الآخرين مما يتطلب منه أن يمتلك مهارة عالية وقوة فى التأثير على الآخرين واستمالتهم وكسب ثقتهم عن طريق الإقناع والاقتناع.

كذلك توجد مجموعة أخرى من أنماط الحوكمة فى المؤسسات التعليمية منها ما يلى:[1]

أ- الحوكمة التشاركية:

هى مجموعة من الممارسات والنشاطات التى فى ظلها تقوم المؤسسات التعليمية ، وأعضاء هيئة التدريس العاملين فيها بالمشاركة الفعالة فى عمليات صنع القرارات المرتبطة بالعمل ، وضرورة استناد القرارات المرتبطة بالموارد المالية والميزانية على أسس علمية.

ب- التنظيم الخارجى:

ويشير إلى سلطة الإدارة العليا (وزارة التربية والتعليم) ، أو سلطة الدولة، وحقها فى وضع اللوائح والقوانين الحاكمة لعمل المؤسسات التعليمية، وتعد هذه الجهات هى المسئولة عن توزيع الموارد المالية ، ووضع السياسات القومية والخطط الإستراتيجية لتطوير التعليم ، كما تعد هيئات ضمان الجودة والاعتماد أحد الأطراف

١- ياسمين محمد خضرى ، **مرجع سابق** ، ص٧٨.

المعنية بوضع وتحديد المعايير القياسية لجودة التعليم، وإجراء عملية التقويم الخارجى للمؤسسة التعليمية.

ج- الرقابة الخارجية

وتشير إلى عمليات التوجية والرقابة المستمرة من المعنيين وأصحاب المصالح كأعضاء فى مجلس إدارة المؤسسة التعليمية ، والذين تم تفويض بعض السلطات لديهم من قبل الإدارة العليا.

د- الحوكمة الإدارية الذاتية :

وتشير إلى أدوار ومسئوليات القيادة الإدارية ، وإدارة الأفراد العاملين بالمؤسسة التعليمية ، والتى تضع الأهداف ، وتتخذ القرارات فى الاتجاه والسلوك التى تقبله المؤسسة.

هـ- الحوكمة الأكاديمية الذاتية:

وتشير إلى عمليات الرقابة الذاتية ، وإدارة أداء أعضاء هيئة التدريس ذاتياً وفقاً لمهامهم الوظيفية.

و- الحوكمة الإلكترونية :

تشير إلى أحد أشكال الحوكمة المؤسسية التى تشمل العمليات والإجراءات التى تضمن توصيل الخدمات الإلكترونية والمعلومات عن المؤسسة التعليمية لعملائها الداخليين والخارجيين.

وفى إطار حرص الحكومة على إجراء التغيير فى كافة قطاعات الدولة، سعت إلى تطوير التعليم العام من خلال تطبيق الحكومة الإلكترونية فى جميع مراحله ، والتى بدورها تهدف إلى تكوين قاعدة بيانات كبرى داخل وزارة التربية والتعليم.

ولقد أشار التقرير الصادر عن اليونسكو "التعليم للجميع لعام (٢٠٠٧)" إلى إرساء أسس متينة ، بخصوص مرحلة رياض الأطفال من أجل تهيئة بيئة مواتية لتفتح الأطفال تفتحاً شاملاً ، وأحد العناصر الأساسية لمثل هذه السياسة هو الحوكمة – توزيع المسؤوليات فى مجال اتخاذ القرارات وتنفيذها بين الوزارات ، ومختلف المستويات الإدارية والأطراف الفاعلة العامة منها والخاصة ، فالقرارات السياسية

المتعلقة بالحوكمة تترتب عليها تبعات مهمة من حيث طبيعة، ونوعية التجربة التى يعيشها الأطفال قبل التحاقهم بالمدرسة، ويستلهم هذا التقرير "إرساء أسس متينة" فتفحص طرائق البلدان فى إدارة أنظمة الرعاية والتربية فى رياض الأطفال والنجاحات المحققة والصعوبات الواجب تذليلها ، وكذلك الدروس المستخلصة المفيدة لاتخاذ القرارات والتربية فى مرحلة رياض الأطفال حسب التفاوت فى الجودة ، لذا فالحوكمة الجيدة من شأنها الإسهام فى جعل الخدمات تفى بمعايير الجودة فى مرحلة رياض الأطفال.[١]

وتأسيسا لما سبق يتضح أن الحوكمة لا توجد إلا بوجود الجماعة وعلى ذلك فهى ليست عملاً فردياً يعمل بمعزل عن الآخرين لكنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالرضا النفسى للجماعة بخلاف الرئاسة التى لا تلاقى بالضرورة الرضا النفسى من المرؤوسين مما لا يعطى الحق للرئيس أو المدير بأن يكون قائداً فى كل الأحوال.

وعليه فإنه يفترض أن يكون مدير المدرسة قيادياً حكيماً من الطراز الأول يستطيع التأثير فى مرؤوسيه لدفعهم على تحقيق الأهداف وذلك بالتفاعل معهم وتنمية الدافعية لديهم للعمل والعطاء وعلى المدير باعتباره قيادياً أن يكون قادراً على تطبيق الوظائف الإدارية بالشكل الصحيح من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة إضافة إلى القدرة على تثمين الأعمال الجيدة وتقديم الحوافز اللازمة لدفع سياق العمل. **ومن الممكن بناء الحوكمة الرشيدة فى المدارس من خلال ما يلى:**

- تفعيل مشاركة جميع المعنيين بالإصلاح فى عمليات دعم واتخاذ القرار بالمدارس.
- تفعيل خدمة المجتمع.
- تعبئة الموارد المجتمعية ، وتوفير الخدمات التطوعية.
- بناء علاقات داعمة وتواصل فعال مع المجتمع.
- المسئولية عن إنجازات الطلاب أمام المجتمع.

١- اليونسكو ، **التقرير العالمى لرصد التعليم للجميع** ، إرساء أسس متينة من خلال الرعاية والتربية فى مرحلة الطفولة المبكرة ، منشورات اليونسكو ، ٢٠٠٧.

ولقد آن الأوان لكى تنفتح مصر على تجارب العالم وبخاصة الدول النامية التى حققت نجاحاً ملحوظاً فى إصلاح التعليم مثل ماليزيا، وأن يدرك القائمون على التعليم فيها أن إنجازات التعليم لا تقاس بعدد الأبنية المدرسية ، أو عدد الملتحقين بمراحل التعليم ، أو عدد الخريجين ، وإنما بما يسهم به التعليم فى تنمية قدرات التعلم الذاتى والتعامل مع عالم المعرفة المتجدد دائماً ، والتعليم المستمر ، ولعل من أهم متطلبات إصلاح المدارس في الوقت الراهن تطبيق الجودة والاعتماد بالمدارس المصرية، وينبغى أن يكون على قمة هذه المدارس قيادة تربوية قادرة على خلق رؤية تنظيمية مشتركة لتفعيل نظم الجودة داخل المدرسة ، بجانب تعزيز التزامها بثقافة التغيير بين الأطراف المختلفة للمؤسسة التعليمية، مع الأخذ بأحدث الإستراتيجيات التدريسية والإدارية لأداء مختلف الممارسات والإجراءات التعليمية والإدارية داخل المدارس، وكذلك إيجاد نظام حوكمة رشيدة متكامل ، يشارك فى صياغته ممثلين لكافة الفئات المعنية؛ يفضي إلى تشيكل مجلس أمناء لكل مدرسة يتم اختيار أعضائه أو انتخابهم وفق آلية تضمن الحيادية والتجرد والموضوعية، إضافة إلى تطبيق فكرة تقييم الطلاب للأداء الأكاديمى لأعضاء هيئة التدريس أسوة بالمدارس الأجنبية التي تعتبر تقييم الطلاب لعضو هيئة التدريس أحد معايير استمرار الأخير في العمل بالمجال الأكاديمى من عدمه وما يرتبط بذلك من الترقيات والمنح والإنماء المهني وغيره، إضافة إلى تمثيل الطلبة في مجالس هذه المدارس.

إن الاخذ بمدخل الحوكمة يجب أن لا يمثل بكونه انقياد وراء النموذج الغربي للإدارة خاصة وأن مجموعة الافتراضات والقيم الذي تسند هذا المدخل هي الرقابة الواضحة و الفاعلة ، والشفافية في الإجراءات والطرق والأساليب والعلانية بعيداً عن الغموض والسرية ، والمساءلة والمشروعية التامة والمشاركة والحوار وغيرها وهذه جميعها مفردات تؤدي إلى تحسين الاعمال وتطورها.

اهتم هذا الفصل من الدراسة بتقديم إطار نظرى يتعلق بالقيادة والحوكمة من حيث المفهوم والأهمية والمبادئ والمنهجية ، **وعليه يمكن رصد بعض التفسيرات العلمية فى مجال القيادة والحوكمة فيما يلى:**

عند مراجعة الأدب النظرى المتعلق بمفهوم الحوكمة يتضح أنها نمط إدارى رشيد يقوم على مجموعة من القوانين والأنظمة التى تحقق العديد من المزايا والفوائد سواء للمؤسسة أم للمساهمين أم للأفراد العاملين بها أم المنتفعين من الخدمات التى تقدمها المؤسسة.

إن مفهوم الحوكمة الرشيدة وإن كان قد ارتبط بالشركات إلا أنه لم يعد مقتصراً عليها ، حيث امتد هذا المفهوم ليشمل العديد من القطاعات الإنتاجية والخدمية ، وقطاع التعليم من أهم القطاعات التى بحاجة لأن تكون بها إدارة رشيدة " حوكمة" تعمل على تفعيل وتنظيم دور المشاركة والشفافية والنزاهة والمساواة والعدالة والرقابة والمساءلة ، وبالتالى تحسين المناخ العام للمدرسة وزيادة الفعالية التنظيمية، مما ينعكس بالإيجاب على مشاعر جميع العاملين فى المدرسة بما يسهم فى زيادة رضاهم الوظيفى وبالتالى زيادة ولائهم للمدرسة.

ينبغى على الإدارة المدرسية الاهتمام بالتطبيق الجيد لمفهوم الحوكمة الرشيدة القائم اساساً على ممارسة الحكم الديمقراطى والذى من مقتضياته الإعلاء من شأن الشفافية ، وتفعيل دور الرقابة الداخلية والخارجية وإعطائها الآليات اللازمة والتى تمكنها من القيام بدورها على أكمل وجه ، والحرص على توفير القوانين والإجراءات التى تكفل تحقيق المساواة والمعاملة العادلة للجميع لأن ذلك من شأنه زيادة درجة ولاء العاملين لمدرستهم وتقديم خدمات ذات جودة عالية ، وبالتالى تحقيق الأداء المتميز ، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية وهذا بدورة يقود إلى نتائج متميزة.

وتأسيساً لما سبق يمكن القول بضرورة إعادة النظر فى الطرق التى تدار بها المؤسسات التعليمية وأن تدار هذه المؤسسات وفقاً للإدارة الرشيدة ووفقاً لمفهوم ومبادئ الحوكمة الرشيدة وذلك من خلال توسيع دائرة المشاركة لجميع المنتفعين من خدمات المؤسسة التعليمية والمساهمين فيها والسعى إلى تحقيق الديمقراطية الحقيقية بها.

وبعد أن تناولت الباحثه الإطار الفكرى والفلسفى للقيادة والحوكمة من حيث المفهوم والأهمية والخصائص والتطور التاريخى والمبادئ لتطبيق الحوكمة ، سوف تتناول الباحثة فى الفصل التالى الممارسات الإدارية لمدريى رياض الأطفال.

الفصل الثاني
الممارسات الإدارية لمديري رياض الأطفال
ومتطلبات تطويرها

تمهيد:

يعد مدير المدرسة العنصر المهم والركيزة الأساسية في النظام التربوي الحديث، فهو العنصر الفعال في العملية التربوية ، فبه تبدأ حركات التطور والإصلاح في العديد من المجالات التربوية.

فمدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشء وتربيته تربية متكاملة عقلياً، وروحياً، وخلقياً، وجسمياً، ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في إنماء مجتمعهم، وإدارة المدرسة تتأثر إلى حد كبير بشخصية وميول واتجاهات مدير المدرسة، وحتى تحقق المدرسة أهدافها التربوية والاجتماعية ينبغي أن يقوم مدير المدرسة بإنجاز مهمته ومسئوليته في المدرسة.(١)

ويتوقف نجاح أو فشل المدرسة في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على عاتق القائد، ومن ثم يجب أن يكون القائد على وعي كامل "بمسئولياته وواجباته التي تقع على عاتقه وما يتعلق بإنجاز الأعمال اليومية للمدرسة سواء أكانت متصلة بالمنهج والأنشطة المصاحبة له، أم التلاميذ وأمورهم العديدة، أم المعلمين وشئونهم المختلفة أم العاملين وأولياء الأمور بصفة عامة".(٢)

حيث يقوم مديرى رياض أطفال بالكثير من الممارسات، والأنشطة التي وإن كان الهدف منها تحقيق الأهداف التربوية لإدارته، إلا أنها ذات سمة إدارية بشكل أكثر وضوحاً من غيرها من الممارسات والأنشطة الأخرى، وتختلف المهام والممارسات الإدارية الملقاة على

١- صلاح مصطفى محمد، **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، الطبعة الثالثة ، عمان: دار وائل للنشر، ١٩٩٩، ص٦٠.

٢- فهد إبراهيم حبيب، مسئوليات وواجبات مدير المدرسة في ضوء الأنماط المختلفة للإدارة المدرسية، القاهرة : **مجلة دراسات تربوية**، المجلد الثامن، الجزء (٥٦)، ١٩٩٣، ص.٢٤٢

عاتق مديرى رياض أطفال ، كما تختلف هذه المهام والممارسات في أهميتها وأولويتها بالنسبة للمدير تبعاً لنظرته للإدارة المدرسية، والنظام التربوي السائد.

ونظرًا لتعدد تلك المهام والممارسات الإدارية ، فسوف تقوم الباحثة في دراستها الحالية بعرض لبعض الممارسات الإدارية اللازمة لمديرى رياض الأطفال ومتطلبات تطويرها، حيث تعرض الممارسات الإدارية التالية لمديري رياض الأطفال (ممارسة اتخاذ القرار- ممارسة الاتصال الإداري – ممارسة تفويض السلطة – ممارسة إدارة الوقت- وممارسة قيادة التغيير) في ضوء مدخل القيادة والحوكمة .

أولاً: ممارسة مديرى رياض الأطفال لاتخاذ القرار:

تُعد عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية والمحور الأساسي والفعال لدراسة الإدارة ونشاطها، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتحليل السلوك الوظيفي داخل المنظمات الإدارية، هذا فضلاً عن ارتباط مهمة عملية اتخاذ القرار بمجالات النشاط الإنساني وتأثيرها على أجهزة الإدارة ككل، ولذلك توصف عملية اتخاذ القرار بأنها قلب الإدارة واعتبرها " هيربرت سايمون" (Herbert Simon) مرادفة للإدارة إذ قال بأن "الإدارة هي اتخاذ القرارات واتخاذ القرارات هي الإدارة.[1]

فيُعد اتخاذ القرار من أهم الممارسات الإدارية وأكثرها تأثيراً في حياة الأفراد، وفي حياة الدول والمنظمات، كما إنه يُعد من أهم الوظائف الأساسية والجوهرية للقائد الإداري ومتخذ القرار في كافة المنظمات الإدارية، العامة منها والخاصة على حد سواء، ولذلك يوصف القادة الذين يتخذون قرارات بأنهم العامل الأول والأساس في هذه الإدارة.

١- محمد عبدالقادر عابدين، **الإدارة المدرسية الحديثة** ،عمان : دار الشروق، ٢٠٠١، ص ١٦٥.

فاتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للقائد الإداري، وأن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفاعليتها، وتدرك أهمية وضوحها ودقتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

لذا يعد اتخاذ القرار من أهم المراحل وليس مرادف لصنع القرار، فمرحلة اتخاذ القرار خلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة، فيعد اتخاذ القرار هو نتاج عملية صنع القرار ذاتها.

ومن منطلق أن اتخاذ القرار عملية أساسية وهي محور العملية الإدارية لوظيفة أي قائد ومنها مدير المدرسة باعتباره قائدًا تربويًا إداريًا في مدرسته ، ولكي يتخذ مدير المدرسة قرارًا سليمًا ينبغي أن يتعرف على البدائل الممكنة لحل المشكلة أو الموقف لاختيار الأفضل من بين هذه البدائل ، وإصدار القرار الذي يعتمد على نتيجة المفاضلة بين البدائل الممكنة أو المتاحة.(١)

١- مفهوم اتخاذ القرار ومراحله:

هناك تباين في وجهات النظر حول مفهوم القرار الإداري لدى المهتمين بالإدارة ويعود هذا إلى اختلاف الخلفيات الثقافية والعلمية والفلسفية ، وعلى الرغم من هذا الاختلاف إلا أن هذه المفاهيم تشتمل على فكرة رئيسة واحدة ، وفيما يلي بعض من مفاهيم و تعريفات التربويين والباحثين لاتخاذ القرار:

---

١ - شاكر محمد فتحي ، التطوير التنظيمي مدخل لفاعلية الإدارة المدرسية، القاهرة : **مجلة التربية والتنمية** ، العدد الثاني ، السنة الثانية، المكتب الاستشارى للخدمات التربوية ، يناير ١٩٩٣، ص٤٥.

يمكن تعريف اتخاذ القرار بأنه عملية الاختيار بين بديلين أو أكثر من البدائل المتاحة، واختيار أفضل البدائل للوصول إلى الأهداف المحددة.(١)

كما يُعرف بأنه أسلوب مبسط على أنه "اختيار لأحد البدائل فى ظل ظروف غير مؤكدة وتعد هذه العملية من المهام الجوهريه للمدير وتتضح أهميتها مع وجود العديد من الأهداف والبدائل المطلوب المفاضلة بينها".(٢)

ويعرف أيضاً بأنه دراسة تمييز و اختيار البدائل المستندة إلى القيم والتفضيلات التي يؤمن بها متخذ القرار.(٣)

كما يعرف بيتر داركر Peter Durker صناعة القرار بأنها حكمٌ صادرٌ، وهو اختيار ما بين عدة خيارات، أو اختيار بين الصواب أو الخطأ، والخطأ المحتمل، إلا أنه غالباً ما يكون هو الاختيار بين عملين لم يثبت أن أحدهما أقرب للصواب من الأخر.(٤)

واتخاذ القرار هو القدرة على مواجهة ما سوف يمثل مشكلة أو تحدياً للفرد، وهي تحتاج إلى الفهم، كما تحتاج إلى المعلومات التي ستسمح بمناقشة الحلول أو البدائل وترتيبها و فق الأفضلية.(٥)

مما سبق واتساقاً مع التعريفات السابقة لصناعة القرار، تري الباحثة أنه رغم من تعدد هذه التعريفات، إلا أنها تدور حول مضمون واحد، وتنصب في نسق واحد، وهو أن عملية اتخاذ القرار ما هي إلا

١- Samuel,Roy Certo,and Roy, E. Crumier, **Modern Managemen**, New Jersey:Prentice Hall , ٢٠٠٢, P١٤٤.

٢- خليل محمد العزاوي، **إدارة اتخاذ القرار الإداري**، الأردن: كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٦، ص ٢٤.

٣- Johnson، P. E & Short، P.M ,**Principals Leader power**، Teacher Empowerment، Teacher Compliance، and Conflict، Educational, Management & Administration، London، Vol.(٢٦)، No.(٢)،١٩٩٨،p:١٤٧.

٤- بيتر داركر، **الإدارة: المهام- المسئوليات – التطبيقات**،(ترجمة) اللواء محمد الكريم، القاهرة:الدار الدولية للنشر والتوزيع ،١٩٩٥، ص ١١٧.

٥- أحمد حسين اللقاني، على أحمد الجمل، **معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس**، القاهرة : عالم الكتب ، ١٩٩٩، ص ٨.

سلسلة من الأحداث التي تشتمل على تحديد وتشخيص مشكلة ما، والتطور العاكس لخطة المشكلة، وتنتهي بعملية المفاضلة بشكل واعي ومدرك بين مجموعة بدائل أو حلول (على الأقل بديلين أو أكثر) متاحة لاتخاذ القرار، واختيار واحد منها باعتباره أنسب وسيلة لتحقيق الهدف، أو الأهداف التي يتبعها صانع القرار، وهو ما يحدث في صناعة القرار التعليمي.

أما مراحل اتخاذ القرار فيختلف علماء الأدب الإداري في تحديد خطوات اتخاذ القرار، فالبعض منهم يؤكد أن اتخاذ القرار يتكون من ثلاث خطوات، مثل سيمون Simon **والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:**[١]

- وجود مواقف أو مناسبات لاتخاذ القرارات.
- لابد من وجود أساليب لممارسة العمل.
- اختيار أسلوب من أساليب العمل.

إن اتخاذ القرار يتطلب أربع خطوات،هي:التشخيص-البحث-العرض- الاختيار، بحيث تمهد كل خطوة لما بعدها.

وعامة فإن اتخاذ القرار يتطلب مجموعة من الخطوات أهمها.[٢]

أ- التعرف على المشكلة Definition of the Problem
ب- تحليل المشكلة Analysis of Problem
ج- تنمية البدائل Development of Alternatives
د- تقييم البدائل Evaluation of Alternatives
هـ - الاختيار بين البدائل Selection from Alternatives
و- اتخاذ القرار Decision Taking
ز- التغذية الراجعة Feed back

١-Simon , A.Herbert , **Administrative Behavior**:A Study of Decision Making Processes in Administrative Organizations,New York: the Free Press,١٩٩٧,P.١.

٢- حافظ فرج احمد ، محمد صبري حافظ ، **إدارة المؤسسات التربوية**، القاهرة : عالم الكتب، ٢٠٠٣، ص ص ٩٩-١٠٠.

وسوف تحاول الباحثة تقديم شرح لكل خطوه من الخطوات السابقة:

أ ـ مرحلة تعريف أو تحديد المشكلة:

يرى البعض أن اتخاذ القرار لا يتطلب في المطلق وجود مشكلة، فاتخاذ القرار لا يفترض مقدماً وجود مشكلة تتطلب حلاً، فهناك الكثير من القرارات التي تُتخذ يومياً في كثير من المنظمات دون أن يكون موضوعها حلاً لمشكلة، بل إنها قد تتناول نواحي إدارية أو سياسية، أو تحديد خطط وبرامج، أو تنظيم عمل، أو لتحسين وضع حالي للمنظمة، فليس من الضروري إذن أن يكون هناك مشكلة أو ظاهرة سلبية تريد حلاً، بل قد تكون أمام وضع إيجابي أو حالة إدارية جيدة، ولكن يراد المحافظة على هذه الحالة ، أو على هذا الوضع من خلال إصدار قرارات تحميها وتنميها.[١]

وعليه فإنه فى هذه المرحلة يتم تعريف وتحديد المشكلة حيث تعتبر هذه الخطوة القاعدة الأساسية لاتخاذ القرار، وذلك من خلال الوعي بوجود مشكلة، وهو ما يطلق عليه مرحلة الذكاء، وذلك بالقيام بمسح شامل للبيئة وتعيين أسبابها وتصنيف المشكلة طبقاً لدرجة هيكلتها.[٢]

ذلك أن معرفة المشكلة وتحديدها بصوره دقيقة وواضحة يجعل عملية اتخاذ القرار بعد ذلك سليمة، لذلك لابد أن يتوفر لدى الرؤساء القدر الكافى من الاستعداد والمهارة للتعرف على المشكلات وتحديدها،[٣] **ويصاحب عملية مرحلة تحديد المشكلة بعض الصعوبات منها:**

- صعوبة تعريف أو تحديد المشكلة تحديداً واضحاً ودقيقاً بسبب تنوعها وتشابكها.

---

١ - Juon, D. Arnold , **The Art of Decision Making** , New York:theFree Press, ١٩٩٥ , P.٤٠.

٢- Bartol, M Kathryn & David C. Martin, **School Management** , New York: Sage Publications ,١٩٩٨ , P. ١٤٥.

٣- Browne, Mairead , **Decisions , Decision Making and Infromation**,U.S.A.: Ablex Publishing Corporation, ١٩٩٢ ,pp١١-١٢..

- احتمال عدم الدقة والوضوح في تعريف الأهداف المستخدمة.
- نقص دائم في المعلومات.
- صعوبة التمييز بين تعريف الوسائل والغايات في كثير من الأحيان.
- ضعف تخصيص الوقت الكافي للتعرف على جوانب المشكلة.

ب - تحليل المشكلة:

وفي هذه المرحلة يتم تحليل المشكلة بتجزئة المشكلة،إلى مشاكل فرعية للمساعدة في حلها من خلال طرح أسئلة مثل: ما نوع المشكلة ؟ وأين توجد المشكلة؟ ما الجوانب الجوهرية للمشكلة؟ ما السبب أو الأسباب التي أدت إلى المشكلة؟ ما المشكلات التي يمكن أن تترتب على عدم حلها؟ كيف نشأت هذه المشكلة؟ ما المشكلات النوعية المرتبطة بالمشكلة؟ ما المشكلات المرتبطة (الظاهرة) وما المشكلات الخفية (الكامنة) فيها؟ [١]

إضافة إلى ذلك فإن المهم لدى متخذ القرار هو تحديد الهدف الذي يراد الوصول إليه، وذلك بتحليل المعلومات والبيانات التي تم جمعها بعد تحديد المشكلة وطبيعتها وحجمها، وذلك بالتركيز علي جوهر المشكلة بدلاً من ظواهرها؛ لذلك يجب أن تكون المعلومات علي صلة مباشرة بالمشكلة، ويتم جمعها من مصادرها الأولية سواء بالاتصال المباشر، أم بالزيارة الميدانية أم بالاستقصاء.[٢]

١- محمد عبد الله عبد الرحيم، **أساسيات الإدارة والتنظيم**، القاهرة : الشركة العربية للنشر والتوزيع، ١٩٩٢، ص ١٢٩.

٢- Cooke Steve and Nigel Sleck , **Making Management Decisions** ,New York: Prentic Hall,١٩٩١, PP. ١٢-١٣.

ج - تنمية البدائل:

هى مرحلة يتعامل فيها منخذ القرار مع المعلومات من مصادرها الأولية ، بالإضافة إلى التفكير والتحليل ، حتى يمكن العثور على الحلول البديلة التى تصلح لمواجهة المواقف أو حل المشكلة(١)، وتعتبر البدائل أساس عملية اتخاذ القرار ، لأنه إذا لم يوجد اكثر من بديل لصناعة القرار ، فإنه يترتب على ذلك عدم وجود قرار أصلاً ن والبدائل تحدد من واحد إلى مالا نهايه.(٢)

وحتى يمكن وضع عدد من البدائل في الاعتبار، لابد من ملاحظة أهم خصائص هذه البدائل، ومنها الوضوح، فهناك بعض القرارات التي تحتوي علي عدد من البدائل، حتى عندما يتم تحديد وتعريف القرار، وهناك قرارات أخري نجد أن البدائل فيها غير واضحة، ولا يمكن إدراكها بصفة كلية، **وعليه فقد تم تصنيف بدائل القرار كما يلي:** (٣)

- ❖ **البدائل المعطاة** Given Alternatives: وهي بدائل تم تطويرها بصورة متكاملة في بداية عملية صناعة القرار.
- ❖ **البدائل التي تم إعدادها** Found Ready Made: وهي البدائل التي تم تطويرها بصورة متكاملة في نطاق الوسط الذي يتم فيه صناعة القرار، وتم اكتشافها أثناء عملية صناعة القرار.
- ❖ **البدائل المصنوعة بناء على احتياج القرار** Custom Made: وهي بدائل يتم تطويرها بصفة خاصة لتلبية حاجة القرار.
- ❖ البدائل التي تم إعدادها وتطويرها وصناعتها مع مراعاة بعض المظاهر الخاصة بالقرار التي صنعت من أجله.

---

١ -Bartol, M Kathryn and David C. Martin,**Op. Cit**. , P ١٤٦

٢-Bazerman Max, H, **Judgment in Managerial Decision Making** , ٥th,ed,New York: John Wiley, ٢٠٠٢ , p٤.

٣- على حسن، رشاد الساعد، **نظرية القرارات الإدارية**، القاهرة : دار زاهر للنشر والتوزيع،٢٠٠١، ص٢٣.

د ـ تقييم البدائل:

وفي هذه المرحلة يقوم صانع القرار بتقييم كل بديل على حده في ضوء الهدف من القرار، وفي ضوء بيئة القرار، وإيجاد العلاقة بين البدائل المختلفة، بالإضافة إلى التحديد الدقيق للآثار المختلفة لكل بديل، كما لو كان قد تم اختيار هذا البديل وتنفيذه، ومقارنه النتائج المتوقعة لكل بديل، وذلك من خلال تحديد إيجابيات وسلبيات كل بديل على حده بهدف استبعاد البدائل الضعيفة.[١]

وهناك من يرى أن عملية تقييم البدائل تقوم على أساس إخضاع كل بديل من البدائل المقترحة وفقاً للأسس التالية: [٢]

- قيم ومعتقدات المؤسسة الإدارية.
- أهداف المؤسسة.
- مدى تأثير البدائل على أنصار ومؤيدي المؤسسة.
- مدى جودة وكفاءة فريق الإدارة وقدراته على تنفيذ القرار.

غير أن الباحثة ترى أن تقييم البدائل يخضع بالإضافة إلى ما تم ذكره للإمكانيات المادية والوقت المتاح أمام كل بديل لتنفيذه كلاً على حده.

هـ ـ اختيار البديل الأمثل:

وفى هذه المرحلة يجب على متخذ القرار الأخذ في الاعتبار كافة الاحتمالات المحيطة بالبديل الأمثل (القرار) وذلك بالموازنة بين البدائل المختلفة، حتى يصل في نهاية المطاف إلى البديل موضع الاختيار وهو الأمثل، وذلك من حيث قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة، وعدم تعارضه مع أهداف الأطراف المعنية في المؤسسة التعليمية، وكذلك حساب درجة المخاطرة من اختيار ذلك البديل دون غيره، وكذا إمكانيات تنفيذه من حيث نوع الإمكانيات المادية والبشرية التي تسهل تنفيذه.[٣]

١- Bazerman Max, H, **Op.cit**, P.٥.

٢- Harpur, Mary Oonagh, **Op.cit**,P. ٢٠٨.

١- محمد عبد القادر عابدين، **مرجع سابق** ، ص.١٢٦

وتعد عملية اختيار البديل الأمثل عملية صعبة، لأنها عملية تمثل نهاية لمجموعة من البدائل تشوبها سلبيات وإيجابيات وهذه السلبيات قد تكون عند شخص آخر إيجابيات والعكس، كما أن الاعتبارات تختلف من شخص لآخر، كما أن هناك من يركز على الجوانب الاقتصادية، وهناك من يركز على السياسة وهكذا، وهذه مجموعة من الوسائل قد تساعد على اختيار البديل الأمثل: [١]

- الموضوعية عند الاختيار وعدم التحيز.
- الاستعانة بآراء الخبراء والمتخصصين واشتراك جميع العاملين في المؤسسة التعليمية.
- ترتيب البدائل ترتيباً تنازليا حسب أولويتها.
- إعادة النظر في إيجابيات وسلبيات كل بديل مطروح.
- الاستعانة بالأساليب والأدوات البحثية لوضع حل للمشكلات وبدائلها مثل:ـ بحوث العمليات، وأسلوب دلفاى، ونظم دعم القرار، ودراسة الحالة وغيرها.

و - تنفيذ القرار واتخاذه:

تتضمن هذه المرحلة تنفيذ القرار على أرض الواقع ، فالخطوات والمراحل السابقة تمت في اغلبها نظرياً، ولذا فمن الواجب على متخذ القرار القيام بمجموعة من الإجراءات التنفيذية، وذلك بوضع برامج زمنية تفصيلية، وتحديد النشاطات التي سيقوم بها المرؤوسون وتكليف كل فرد بواجبات محددة من خلال تحديد المسؤوليات، والوسائل المساعدة في التنفيذ ومتابعته أيضا، وذلك من خلال إشراك جميع العاملين في المؤسسة التعليمية[٢]

٢- Bartol, M Kathryn and David C. Martin, **Op. Cit** , P. ١٤٦.

١- عمر وصفى عقيلى،**الوجيز في مبادئ وأصول الإدارة** ، سوريا ، حلب: المكتبة الوطنية، ١٩٩٧، ص٩٥.

وفـي جميع مراحل اتخاذ القرار، حتـى تضمن دعمهم لإنجاح القـرار مـن ناحيـة ومـن ناحيـة أخـرى تكـوين قيـادات جديـدة، وهنـاك مجموعة من الإجراءات الوقائية التي تتطلب من متخذ القرار التعليمـي القيام بها لمواجهة ما قد يحدث، **وعليه دراستها عند تنفيذ البـديل الـذي اختير وهى:**[١]

- العاملون في المؤسسة التعليمية، وذلك من حيث الروح المعنويـة، والمهارات والقدرات، والأداء والكفاءة.
- التنظـيم: العلاقـات بـين الوظـائف، والوحـدات، الأشـخاص، شـبكة الاتصـال.
- الظروف الخارجية: الإمكانات الاقتصادية والقوانين واللوائح، كمـا يجب علـى متخذ القرار مراعاة بعض الشروط عند تنفيذ القرار وهى:
- صياغة وإعلان القرار بصورة مختصرة وواضـحة ومتماشـية مـع اللوائح والقوانين.
- اختيار الأسلوب المناسب لإعلان القرار.

ز - مراقبة تنفيذ القرار:

إن صناعة القرار التعليمي لا تنتهي بصدوره، كمـا أن فاعليتـه لا تتحقق إلا عن طريق المتابعة والتقييم المستمرين، وهو مـا يطلـق عليـة التغذيـة الراجعـة Feed back، فعنـد تنفيذ القـرار يقـوم صـانع القـرار بالتغذية الراجعة للبديل الذي تـم تنفيذه ، حيـث يسـمح ببلـوغ القـرار إلـى أدنـي مستوى إداري في المؤسسة التعليمية، ومن ثم صعود المعلومـات إلـى أعلـى مستوى إداري في القمة، حيث يستفيد صـانع القرار منهـا فـي التأكد من سلامة القرار، وكـذا عـلاج أي سلبيات قد تظهر عنـد وضـع القرار موضع التنفيذ، أو أي نقاط ضعف في الوقت المناسب، فإذا لم

٢-Ahmed Fahmy. G, **Introduction to Management** ,Cairo, Al Wala Madern, ٢٠٠٢, P. ٤.

يستطع هذا البديل حل المشكلة فيجب على صانع القرار البحث عن بديل أخر.[١]

٢- أهمية اتخاذ القرار:

إن كثير من كتاب ومفكري الإدارة يتفقون على أن اتخاذ القرارات هو محور العمل الإداري وأساس الإدارة وقلبها، وفي كثير من الأحيان يرى المديرون أن عملية اتخاذ القرارات هي عملهم الأساس ، نظرًا لأنه يجب عليهم وبصفة مستمرة اختيار ماذا ينبغي عمله ومن الذي سيقوم بهذا العمل ، ومتى ، وأين، وكيف، وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات هي بطبيعتها عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة ، والتي لا يمكن أن توجد بمفردها ، بل إن وجودها هو نتيجة اتخاذ القرارات.[٢]، **ويقوم مديرى رياض الأطفال باتخاذ القرارات الآتية:**

- قرارات تتعلق بشؤون الطلاب.
- قرارات تتعلق بالمعلمات.
- قرارات تتعلق بالمناهج وطرق تنفيذها وتحسينها.
- قرارات تتعلق بالمجتمع المحلي.
- قرارات تتعلق بالمبنى المدرسي والمرافق الخاصة فيه.

وتخلص الباحثة إلى أنه بالرغم من قيام وزارة التربية والتعليم باتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات التعليمية والتربوية المهمة مثل المناهج الدراسية وخططها ومؤ هلات المعلمين التربوية لتنفيذها إلا أن هذه السياسات لابد أن تستمد قراراتها بالرجوع إلى الميدان التربوي وأخذ التغذية الراجعة منه، وإلا ستكون هناك فجوة بين التخطيط والتنفيذ في العملية التربوية.

١ - Bartol, M Kathryn and David C. Martin, Op. cit, P. ١٥٢.

٢ - محمد سالم العطاس، اتخاذ القرارات(النظرية والتطبيق) ، الرياض : مكتبة الرشد ،٢٠٠٩، ص٤٩.

٣- أنواع القرارات التعليمية:

لم يتفق علماء الإدارة على تصنيف محدد لأنواع القرارات، وذلك يعود إلى الكيفية التي ينظر بها إلى تلك القرارات، لذلك فقد انتهجت الباحثة في دراستها للقرارات تصنيفاً معيناً **وسوف تكتفي الباحثة بعرض أهم تلك التصنيفات:-**

- القرارات وفقاً لأهميتها : وتنقسم إلى ثلاثة أنواع

أ - القرارات الاستراتيجية: **Strategic**

تشمل القرارات الاستراتيجية المبادرة بتقديم منتج أو خدمة جديدة (أو إدخال نظام جديد للامتحانات)، فهي تتطلب معرفة قادة Leaders' Knowledge، ويتضح ذلك من خلال نظرية المصدر المعرفية The Cognitive Resource Theory للقادة التى تؤكد على أن توجيه القائد يكون مناسباً أكثر أثناء صناعة القرار الاستراتيجي.

ب - القرارات التكتيكية : (١) Tactical

هي تلك القرارات التي تتعامل مع طرق العمل أو التعيينات (تقديم طرق تدريس جديدة)، وتتطلب القرارات التكتيكية المعرفة الخاصة بمهارات ومعلومات إجرائية، وفى هذه الحالة تكون صناعة القرار التشاركى Participative Decision Making (PDM) أكثر فائدة في صناعة القرارات التكتيكية.

لذلك فهذا النوع من القرارات، سواء التكتيكية أو الاستراتيجية، يهتم بمستقبل المؤسسة التعليمية، كما أن هذه القرارات في غاية الأهمية و لها تأثير طويل المدى، لأن صناعتها لا تتم بالطريقة الروتينية المعتادة ، كما أنها تتمتع بقدر كبير من المخاطرة Risk وعدم التأكد Uncertainty وذلك بسبب معدل التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمؤسسة التعليمية.

١- Abraham, Sagie. And Meni Koslowsky, **Participation and Empowerment in Orgnizations ,ModelingEffectiveness and Applications** ,London:Sage Publication , Ins , ٢٠٠٠, PP. ٦٥-٦٦.

ج- قرارات عملية أو روتينية: (١) Routine Decision

تعرف بأنها أسلوب روتيني عادة يحتوى على بدائل قليلة، ويتطلب هذا النوع من القرارات تنفيذ الخطط والبرامج على أرض الواقع، ويضعها عادة القيادة على المستويات الدنيا في المؤسسة التعليمية، وتتميز هذه القرارات بضعف معدل المخاطرة أو عدم التأكد لذلك فهذه القرارات تتعامل مع الوسائل[٢]، لذا فهي لا تحتاج التفكير، فغالبا ما تتعلق هذه القرارات بمشاكل العمل اليومي كمنح الإجازات للمدرسين أو للطلاب أو توزيع الطلاب على الفصول.

قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة: [٣]

أ- القرارات المبرمجة Programmed Decision

وهي تلك القرارات الروتينية والمتكررة التي تتضمن إجراءات معينة، ولا توجد بها مخاطرة كبيرة، ولذلك يمكن للرئيس أن يفوض فيها الآخرين، وتقدير هذه القرارات يمكن التعبير عنها في صورة كمية؛ لذلك يمكن برمجتها على الحاسب الآلي (الكمبيوتر) بسهولة كبيرة.

ب- القرارات غير المبرمجة Non Programmed Decision

وهي تلك القرارات الجديدة وغير المتكررة، وفيها مقدار كبير من المخاطرة Risk وليس من السهل التعبير عنها في صورة كمية.

القرارات طبقاً لأساليب صناعتها: [٤]

أ- قرارات كيفية Qualitative : وهي قرارات وظيفية تقوم على أساس دراسة الصفات المميزة لكل بديل، والعيوب الخاصة به أيضا.

ب- قرارات كمية Quantitative: وتعتمد على تحليل النتائج الخاصة بالبدائل المقترحة للحل؛ مما يساعد على سهولة

١- Cooke Steve and Nigel Sleck, **Op. cit**, P.١١٢

٢- Cooke ,Steve: and Nigel Sleck, **Making Management Decisions**, New York: Prentic Hall, ١٩٩٩, PP. ٢٢-٢٣

٣- Bartol, M Kathryn and David C. Martin , **Op. cit** , P. ١٤٠.

١- محمد محمد إبراهيم ، وآخرون، **الإدارة الأسس والأصول العلمية** ،القاهرة : مكتبة عين شمس، ١٩٩٩ ، ص ١٧٥-١٧٦.

ت- التعرف على المشكلة وتحديدها كمياً، الأمر الذي يساعد على دراستها وتحليلها من قبل صانعي القرار.

٤- مشكلات ومعوقات عملية اتخاذ القرار:

هناك مجموعة من المشكلات والمعوقات التي قد تعترض عملية اتخاذ القرارات ، وقد تعددت الآراء حول تلك المعوقات ، واختلفت تصنيفات علماء الإدارة لتلك العوائق، ومن بين تلك التصنيفات ما يلي:[١]

أ -المركزية الشديدة وعدم التفويض:

لقد أكدت الدراسات العلمية ، أن القيادات في الأجهزة الإدارية في معظم الدول النامية تمارس قدرًا كبيرًا من المركزية في اتخاذ القرارات ، مما يترتب عليه عدم رغبة هذه القيادات في تفويض الاختصاصات والصلاحيات للقيادات في الصف الثاني من السلم الإداري.

وتبرز مظاهر المركزية في كثرة التوقيعات والموافقات والشروحات التي تشترط لمصلحة الأعمال ونظاميتها ، ثم ضرورة عرض كل صغيرة وكبيرة على المدير ، مما يؤدي إلى سيطرة الروتين والروح البيروقراطية التي تقترن دائمًا بالمركزية الجامدة.

ب -الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية:

تتسم الأجهزة الإدارية بسمات تنعكس آثارها السلبية على عملية اتخاذ القرارات ، ومن أهم هذه السمات ما يلي:

---

١ - يرجى الرجوع إلى :
- محمد سالم العطاس ، مرجع سابق ، ص ص ١٥١-١٥٢.
- نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، عمان : دار الثقافة ، ٢٠٠٣، ص ٣٢٧.
- أحمد إبراهيم أحمد ، الإدارة المدرسية ، الإسكندرية : مكتبة العارف الحديثة ،٢٠٠٢، ص١٦٠.
- مدني علاقي، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، المملكة العربية السعودية ، مكتبة جدة ، ٢٠٠٠، ص ٣٥.

تعدد مستويات التنظيم ، وضيق نطاق التمكن للمديرين على مرؤوسيهم.

- تشتت أقسام وحدات التنظيم الواحد.
- التكرار والازدواجية في اختصاصات وصلاحيات الأجهزة الإدارية.

ج -البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات:

تشكل الإجراءات الإدارية المعقدة عقبة تواجه متخذي القرارات ، ومرد ذلك أن تعقد الإجراءات يؤدي إلى فرض قيود على متخذي القرارات.

وقد يقضي في أحيان كثيرة على روح المبادأة والابتكار لديهم ، مما يؤدي إلى ضعف صواب القرارات المتخذة ، يضاف إلى ذلك أن الإسراف في وضع وتطبيق النصوص الإجرائية التي تحدد الإجراءات ، والأشكال التي ينبغي أن تصدر القرارات وفقًا لها ، يعتبر من معوقات اتخاذ القرارات ، حتى بعد إصدار القرار وإعلانه وإعداده للتنفيذ قد يمتد الروتين فيجعله حبرًا على ورق ويأخذ طريقه إلى الأدراج مطويًا مهمولاً.

د - التخطيط غير السليم:

يعتبر التخطيط غير السليم من الظواهر السلبية التي يترتب عليها قلة تحديد ووضوح الأهداف ويجعل الرؤية غير واضحة أمام صانعي القرار في عملية التنبؤ ، والتوقع بالنسبة للمستقبل عند اتخاذ القرارات.

وفي كثير من الأحيان تكون العلاقة بين أجهزة التخطيط وأجهزة التنفيذ غير واضحة مما يترتب عليه آثار سلبية تعيق اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ الخطط المرسومة.

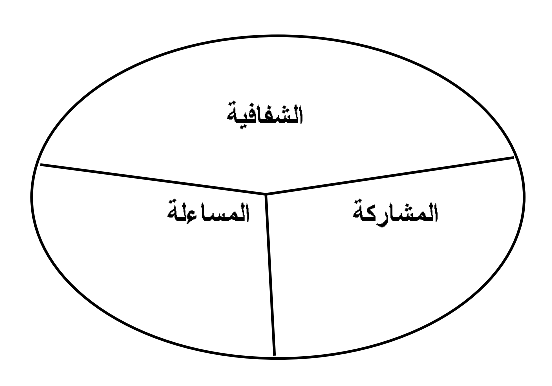
٥- متطلبات اتخاذ القرار فى رياض الأطفال

ينبغى على متخذى القرارات برياض الأطفال الوضع فى الاعتبار مجموعة من المتطلبات الضرورية لنجاح القرار الإدارى ، **منها ما يلى:**

تحديد الهدف المطلوب للوصول إليه بدقة.

- شرح أبعاد القرار وأسباب اتخاذه لجميع الموظفين ، وتقديم شرحاً موجزاً للمرؤوسين المعنيين عن مبررات اتخاذ القرار.
- التوقيت المناسب لاتخاذ القرار.
- وضوح محتوى القرار للمنفذين بعيداً عن التعقيد.
- التحلى بالشجاعة وعدم الخوف من اتخاذ القرار بحجة التغيرات المختلفة.
- اختيار البديل المناسب الذى يقدم أقل نسبة احتمال من الخطورة.
- اتخاذ القرار بما يتناسب مع الموارد المتاح تدبيرها.
- تمهيد الطريق للقرار المتخذ وعدم الاكتفاء بإصداره.
- تحديد الصلاحيات والواجبات والاختصاصات لكل المعلمين والإداريين والاخصائيين فى المدرسة ، وتحديد مسئولية كل شخص عما يخصه يساعد على منع الازدواجية كما يساعد على تقسيم العمل كمبدأ هام من مبادئ الإدارة.

وبناءً عليه تستطيع قيادة الروضة اتخاذ القرار الجيد من خلال الشفافية والوضوح التام فى الأدوار والمسئوليات والمشاركة المجتمعية والمساءلة ، حيث أن الشفافية فى اتخاذ القرارات هى مكون أساسى وضرورى للقيادة الجيدة ، **ويمكن تمثيل العلاقة بين الشفافية والقيادة الجيدة من الشكل التالى:**



متطلبات القيادة الجيدة:

يتبين من الشكل السابق مدى ارتباط الحوكمة بالمساءلة التى تهدف إلى القضاء على الفساد وبناء أخلاقيات النزاهة من خلال تمكين أصحاب المصالح فى المؤسسة بالمشاركة فى إدارتها وهذا يتطلب درجة عالية من الشفافية (اتصالات فعالة ، نشر المعلومات ، اتخاذ القرارات) وهذا كله يتطلب توجيه الجهود نحو الحوكمة كاستراتيجية وأداة فعالة للقيادة الجيدة.

ثانياً: ممارسة مدير المدرسة للاتصال الإداري:

وتوضحه الدراسة كما يلى:

١- مفهوم الاتصال الإداري وأهميته:

إن الاتصالات فى مجال الإدارة هى عملية إرساء واستقبال المعلومات والمشاعر والاتجاهات اللازمة لممارسة الوظائف الإدارية المختلفة . ويُعرف الاتصال الإدارى بأنه " تلك العملية الإ دارية التى من خلالها يتم نقل المعلومات والبيانات والأوامر والتوجيهات من المتصل إلى المتصل إليه "[١]، و كذلك عُرِّف الاتصال بأنه " إنتاج أو توفير البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية أو

١ - رائد يوسف الحاج ، **إدارة السلوك الإنسانى والتنظيمى** ، عمان : دارغيداء ، ٢٠٠٩ ، ص ١٨٣.

نقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير فى السلوك للأفراد أو الجماعات أو التغيير والتعديل فى هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة". (١)

١- مفهوم الاتصال التربوى :

ومن منظور تربوى تعرف "الحريرى" الاتصال بأنه " علم يستمد أصوله من عدة علوم أهمها العلوم الإجتماعية وعلم النفس واللغة والاقتصاد والسياسة بجانب تأثير العلوم الطبيعية عليه "(٢)

ويُعرف أيضاً الاتصال فى التربية بأنه " عملية مشاركة فى الخبرة بين شخصين أو أكثر حتى تعم هذه الخبرة وتصبح مشاعاً بينهم مما يترتب عليه إعادة تشكيل أو تعديل المفاهيم والتصورات السابقة لكل من الأطراف المشاركة فى هذه العملية "(٣)

ويعد الاتصال الإداري الفعال أحد مقومات تحقيق أهداف المنظمة، وذلك لكونه يعد متطلباً حيوياً لممارسة جميع الأنشطة الإدارية، ويحقق الاتصال الجيد في البيئة المدرسية العديد من الأهداف العامة والتي يمكن ترجمتها في **النقاط التالية :**(٤)

- ❖ المساعدة على توزيع الأعمال داخل المدرسة سواء الإدارية أو التربوية وغيرها.
- ❖ تزويد القيادات العليا بالتغذية الراجعة عن مخرجات العمل ومشكلاته واقتراحات حلها.

---

١ - وجيه الفرح ، **قضايا فى الإدارة التربوية والمدرسية والصفية** ، عمان : مؤسسة الوراق ، ٢٠١٠ ، ص ٤٣٣.

٢ - رافدة الحريرى ، **فاعلية الاتصالات التربوية فى المؤسسات التعليمية** ، عمان : دار الفكر ، ٢٠١٠، ص٣٤.

٣ - علاء الدين كفافى، وآخرون ، **مهارات الاتصال والتفاعل فى عمليتى التعليم والتعلم** ، الطبعة الثانية ، عمان : دار الفكر ، ٢٠٠٥، ص ٢١.

٥- نوره بنت محمد بن علي المنيف، أنماط الاتصال الإداري بين إدارة تعلم البنات بالرياض والمدارس المتوسطة الحكومية التابعة لها ومعوقاتها من وجهة نظر المديرات والمشرفات الإداريات: دراسة ميدانية، **رسالة ماجستير** ، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٩٩٩، ص ص ١٧ – ١٨.

❖ نقل المعلومات وتبادلها في الاتجاهات المختلفة سواء من أسفل لأعلى أم من أعلى لأسفل.

أما أهمية الاتصال الإداري:

يعد الاتصال داخل أى مؤسسة ولا سيما المؤسسات التربوية أحد أهم الوسائل لتنظيم سير العمل وتحقيق الثقة المتبادلة بين أفراد المؤسسة وتوثيق العلاقات فيما بينهم مما ينعكس بشكل إيجابى على أداء المؤسسة.

ويذكر إن الاتصال الجيد داخل المدرسة ينظم جهود العاملين ويوحد وجهتهم فى سبيل تحقيق الأهداف ،ولذا يجب على إدارة المدرسة أن تحدد قنوات الاتصال الرسمية وتتعرف على قنوات الاتصال الغير رسمية من أجل تحسن الإستفادة منها فى تدفق المعلومات ، ولهذا فإن نجاح الإدارة إلى حد كبير يتوقف على مقدرة المدير على تفهم الأشخاص الآخرين وعلى مقدرة الأشخاص الآخرين على تفهم المدير حيث يساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بطريقة أفضل.[١]

كما يوصف الاتصال الفعال بأنه مفتاح نجاح المنظمة ، وعليه يتوقف بقاؤها ، فبدون الاتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملاؤهم ، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التى تحتاجها ، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة ، وبدون الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلاً ، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها ، لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم للآخرين ، وهذا كله يؤدى حتماً إلى انهيار المنظمة . ومن ناحية أخرى فالاتصال الفعال يؤدى إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر فى العمل ،

١- محسن عزب ، **تطوير الإدارة المدرسية فى ضوء معايير الجودة الشاملة** ، الإسكندرية : المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، ٢٠٠٨ ، ص ٢٠٥.

فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل ، ويشعر بمشاركة أكبر ، كما أنه يتفهم أدوار الآخرين ، مما يشجع على التعاون.[1]

كذلك فإن العلاقات الاجتماعية بين عناصر المجتمع المدرسي تأتي نتيجة التواصل الجيد بين هذه العناصر.

٢- عناصر الاتصال الإداري واتجاهاته ووسائله

تتكون عملية الاتصال من عدد من المكونات أو العناصر ولكل منها وظيفتها لتحقيق أهداف المدرسة. وهذه العناصر هي:[2]

أ- المرسل: وهو الذي يقوم بإبلاغ الأفكار أو البيانات.

ب- المستقبل: وهو الذي يتلقى هذه الأفكار والبيانات.

ج- الرسالة : وتتمثل في الأفكار والبيانات التي يتم نقلها أو تبادلها بين طرفي الاتصال.

د- وسيلة الاتصال : وهي الأداة التي تستخدم لتحقيق الاتصال، والتي قد تتخذ عدة أشكال مختلفة منها : القول والكتابة والسلوكيات.

وينظر كذلك إلى عناصر الاتصال على أنها :

١) المرسل Sender: وهو الشخص الذى لديه الرغبة فى مشاركة الأخرين لمشاعره وأفكاره.

٢) المستقبلReceiver: وهو الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال والذى يريد المرسل أن يشاركوه فى أفكاره أو مشاعره.

٣) الرسالة Message: هى الأسلوب الذى تخرج به الفكرة أو المشاعر وتتكون من رموز وحقائق وتعبيرات قد تكون كتابية أو شفوية أو تقتصر على تعبيرات الوجه أو إشارات الأصابع.

٤) قناة الاتصال Channel : وهى الوسيلة التى تنتقل عبرها الرسالة بين المرسل والمستقبل.

---

١ - حسين حريم ، **السلوك التنظيمى " سلوك الأفراد والجماعات فى منظمات الأعمال"** ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان : ٢٠٠٤ ، ص ص ٢٤٣- ٢٤٤.

٢- محمد أحمد فتح الباب ، **مبادئ الإدارة العامة** ، القاهرة : بدون ناشر، ١٩٩٧، ص٢٦٦.

٥) الاستجابة Response : وهى ردة الفعل الذى يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال وهل حققت التأثير أو الهدف المطلوب أم لا.[1]

٦) الضوضاء : وهى عبارة عن معوقات من شأنها التقليل من القدرة على إدراك معنى الرسالة أو فحواها.

٧) التشفير : وهى عبارة عن عملية يتم من خلالها انتقاء الرموز أو الشيفرات التى تؤلف الرسالة أو تسهم فى صوغها ، مثل قيام المرسل باستخدام الحروف فى الرسالة ، أو اعتماد رموز معينة ، أو دلالات ذات معنى مستتر أو ظاهر .

٨) فك التشفير : وهو عبارة عن ترجمة الرموز والشيفرات المتضمنة فى الرسالة أو تفسيرها بهدف الوصول إلى فهم دقيق لمعانيها، ومن دون القدرة على فك التشفير ، لن يحقق الاتصال أى من أهدافه.[2]

اتجاهات الاتصال الإداري: **للاتصال عدة اتجاهات، منها:**[3]

- **الاتصالات الرأسية (من أعلى إلى أسفل):** وتتضمن التوجيهات الخاصة بالمهام الإدارية في المنظمة والمراد إبلاغها للشخص المكلف بأدائها وتوقيت التنفيذ.

- **الاتصال** من أسفل لأعلى**:** وتستخدم لتقديم المعلومات الخاصة بالتغذية الراجعة، وكذلك للتأثير في العاملين وإقناعهم.

- الاتصالات الأفقية**:** وتستخدم للإبلاغ بمعلومات معينة، أو للإقناع، وقد تتم من خلال القنوات الرسمية أو غير الرسمية.

---

١ - سعود بن محمد النمر ، وآخرون ، **الإدارة العامة الأسس والوظائف** ، ط٥ ، الرياض: مطابع الفرزدق ، ٢٠٠٦ ، ص ٧٦.

٢ - بشير العلاق ، حميد الطائى ، **أساسيات الاتصال : نماذج ومهارات** ، الأردن ، عمان : دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩، ص ١٤٣.

٣- خيري الجزيري ، **أساسيات السلوك الإنساني في التنظيم** ، القاهرة : دار الثقافة العربية، ٢٠٠٢، ص ص ٣٣٦ – ٣٤٠.

- الاتصالات الخارجية: ويتم تقديم معلومات عن المنظمة لمن هم خارجها، أو أن يقدم المدير معلومات عن البيئة الخارجية لمن هم داخل المنظمة.

إلى جانب أن هناك اتصالات رسمية واتصالات غير رسمية، وتمثل الاتصالات الرسمية الاتصالات المهيكلة والموضوعة والمحدد مراحلها في المنظمة مثل نظام تقارير الرقابة، أما الاتصالات غير الرسمية، فهي التي تخرج عن هيكل الاتصال الموضوع بواسطة الإدارة، ولها خطوات واضحة ومتشابكة ومتدفقة، وتعد الاتصالات غير رسمية عندما تكون فعالة تدعم الاتصالات الرسمية وتساندها.[١]

مماسبق يتضح أن الاتصال لا يتم بين المستويات المختلفة داخل المنظمة فقط، وإنما يمتد إلى الخارج، ويهدف إلى تدفق المعلومات وتبادل المعرفة بين كافة المستويات الإدارية داخل المنظمة وخارجها.

وسائل الاتصال الإداري:

والاتصال في المنظمات التعليمية له عدة وسائل يمكن من خلالها توصيل مضمون الرسالة إلى المستقبل، ومنها:[٢]

- الأوامر الشفهية والمكتوبة: والتي يشترط عدم تعارضها مع السياسة العامة لوزارة التربية والتعليم أو العرف السائد، وأن تكون قابلة للتنفيذ من جانب العاملين.
- النشرات: مع مراعاة أن تكون مصاغة بشكل دقيق وواضح ومفهوم بالنسبة للعاملين الموجهة لهم.
- المذكرات والتقارير: والمذكرة هي عرض موضوع أو مشكلة من القضايا المتصلة بالعمل التعليمي، أما التقرير فهو إبداء رأي في موقف معروض بطريقة منظمة تتضمن الحقائق كلها الإيجابي منها والسلبي.

١- حامد أحمد رمضان ، **السلوك التنظيمي** ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٩٣، ص ٣٤٩.
٢- حافظ فرج أحمد ، محمد صبري حافظ ، **مرجع سابق**، ص ص٩٠– ٩٤.

- المجالس التعليمية: وتلعب دوراً بارزاً في التنسيق بين الأجهزة التعليمية المختلفة، والمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية.
- الاجتماعات المدرسية: وتعد فرصة لتبادل وجهات النظر بين المدير والعاملين، وتتطلب تحديد جدول أعمال مسبق يشترك فيه كل أعضاء الاجتماع.
- الإذاعة المدرسية: وتصلح لتوصيل ونقل الأخبار والمعلومات والتوجهات للعاملين بالمدرسة.
- لوحة الإعلانات المدرسية: وتتطلب التحديد المستمر ووضعها في مكان بارز لجميع العاملين.
- مجلة المدرسة: وتحوي أخبار المدرسة والمعلمين ونشاط الطلاب، مما يجعلهم يشعرون بأنهم أسرة واحدة.

ومما سبق يتضح أن وسائل الاتصال داخل رياض الأطفال متعددة ومتنوعة، الأمر الذي يتيح الفرصة للعاملين بها لتبادل المعلومات والخبرات ونقل التعليمات، ومناقشة المشكلات التي تعترض الأداء، والتغلب عليها سعيًا نحو رفع مستوى الأداء لتحقيق الأهداف المرجوة.

٣- مقومات نجاح الاتصال الإداري ومتطلباته

ومع توافر عناصر الاتصال فهناك مجموعة من المقومات التي يتوقف عليها نجاح نظام الاتصال، **ومنها:**(١)

أ- التكامل مع نظام المعلومات، أي ضرورة وجود نظام شامل للمعلومات، يغطي مجالات العمل المختلفة في المنظمة، مما يؤدي إلى توفير المعلومات الدقيقة المكونة للرسالة موضوع الاتصال.

١- عبد المعطي محمد عساف، **السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة** ، عمان : المكتبة الوطنية، ١٩٩٩، ص ١٨٧.

ب- مراعاة الاحتياجات الحقيقية للمنظمة، فيراعي وضع نظام للاتصال يلبي الاحتياجات الأساسية للمنظمة، ويتحدد هذا النظام في ضوء دراسة دقيقة لظروف العمل وإمكاناته.

ت- تقسيم العمل، حيث يتم تحديد مراكز الاتصال وموقعها في المنظمة مع تحديد خطوط الاتصال بشكل دقيق وواضح.

ث- توفير الإمكانات المادية والبشرية المناسبة لوضع شبكة اتصالات تسهم في تسهيل تدفق المعلومات بين أرجاء المنظمة.

ج- وضوح خطوط الاتصال ومعرفتها من كل العاملين بالمنظمة؛ بحيث تكون مباشرة وقصيرة قدر الإمكان مما يسهم في فعالية الاتصال.

ح- وضوح الأفكار التي يرغب المرسل في نقلها، والتي تتوقف على مدى وضوح الهدف الفعلي من الاتصال، وقدرته على التعبير عنها بصورة واضحة ووضعها في شكل رسالة محددة.

خ- توافر الاستعداد لدي المستقبل لاستقبال الرسالة التي توجه إليه، والتفاعل معها.

د- قدرة المستقبل نفسه على فهم واستيعاب محتوى الرسالة التي يتلقاها، ووضعها موضع التطبيق العملي.

ذ- تجنب أي تشويش يعوق الاتصال ويشكك في صدقه.

ومما سبق يمكن القول إن الاتصال لا يتوقف عند مجرد نقل المعلومات أو المعارف، وإنما التأكد من فهم المضمون من عملية الاتصال، بالإضافة إلى تبادل المعرفة والخبرات داخل المنظمة، والإبقاء على السلوكيات المرغوبة وتعزيزها، كما يساعد على تدعيم الترابط بين العاملين وتقوية العلاقات الشخصية بينهم، مما يدفع نحو تنمية روح الفريق، وتكوين رؤية مشتركة.

أما متطلبات الاتصال الإداري فى رياض الأطفال

لكى تؤتي عملية الاتصال ثمارها، فهي تتطلب بعض الأمور والتي يمكن من خلالها تطوير الاتصالات وتنشيطها داخل رياض الأطفال، ومنها:

التقيـيم الـدوري المسـتمر للنتـائج التـي تسـفر عنهـا عمليـة الاتصـالات، فيما يتعلـق بكافـة الأطـراف بالمؤسسـة التعليميـة سـواء مـن داخلهـا أو مـن خارجهـا[١]، باسـتخدام آليـات التغذيـة العكسـية Feed Back مـن العـاملين. وذلـك للتأكـد مـن تحقيـق أهـداف الاتصـال، وهـذا التقييم يمثل المدخل لتطوير وتحسين الاتصـالات مستقبلاً.

- إحاطة كل العاملين علما بكل الموضوعات التي تهمهم.
- مشـاركة العـاملين فـي تحسـين الاتصـال فـي كـل أنحـاء المؤسسـة وذلـــك مـــن خـــلال مســـاهمتهم فـــى المجـــلات والنشـــرات الإخبارية،والمشاركة في الاجتماعات.[٢]
- اللامركزيــة (تفــويض السـلطة) لرفــع درجــة سـيولة الاتصــال الإداري داخل المؤسسات التعليمية.[٣]
- ديموقراطيـة القيـادة السـاعية إلـى رؤيـة مسـتقبلية جديـدة (شـورى ومشاركة من جانب العاملين وتعرف أفكارهم وآرائهم)، حيث إن ذلك يدعم الثقة بينهم، ويؤدى إلى اتصالات أصدق وأنشط.
- تكثيف وسائل الاتصال المتعددة الأبعاد[٤]، بما يساهم بتوفير بيئـة مواتية للإقناع والاقتناع لدى جميع العاملين.
- هيكــل تنظيمـــي مســطح لتســهيل وتقصــير خطــوط الاتصـــال واختصار الوقت والجهد.
- التـدريب المسـتمر للعـاملين فـي مجـال الاتصـال الإداري لتحسـين مهارات الاتصال.[١]

١- Robert F. Dennehy , “**Communication the Executive as Storyteller”in James W. Cortada & john A. Woods**, (ed) the Quality yearbook ٢٠٠٠,New york : Mc Graw – Hill, ٢٠٠٠, P٣.٥٩.

٢- أشوك تشاندا، شلبا كابرا ، **استراتيجية الموارد البشرية**، (ترجمة) عبد الحكم أحمد الخزامى، القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢، ص ٣١٤.

١- سالمة أحمد محمود خليل ، الاتصال الإدارى فى مجال التعليم بجمهورية مصر العربية (دراسة ميدانية)، المؤتمر العلمى السنوى التاسع للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية،**الإدارة التعليمية فى الوطن العربى فى عصر المعلومات** ، الفترة ٢٧-٢٩ يناير٢٠٠١، القاهرة : دار الفكر العربى، ٢٠٠١ ، ص ٢٩٢.

٢- Michal J. Stahl ,**Management: Total Quality in a Global Environment** ,Massachusetts, Cambridge , publishers by Blcak well, ١٩٩٥, pp. ٣٧٦ –٣٧٧.

وتستخلص الباحثة مما سبق ضرورة توافر مجموعة من المؤشرات اللازمة لتفعيل الاتصالات الإدارية بمرحلة رياض الأطفال ومنها ما يلي :

- التقييم الدوري المستمر للنتائج التي تسفر عنها عملية الاتصالات.
- التدريب المستمر للعاملين في مجال الاتصال الإدارى.
- تفويض السلطة للمرؤوسين لرفع درجة سيولة الاتصال.
- عقد اجتماعات دورية لتبادل الآراء والمعلومات بين الأطراف المختلفة.
- تدفق الاتصالات في جميع الاتجاهات (الأعلى، الأسفل، أفقيا).
- مشاركة العاملين في تحسين الاتصال في كل أنحاء المؤسسة.
- هيكل تنظيمي مسطح لتسهيل وتقصير خطوط الاتصال وتوفير الوقت والجهد.
- تكوين فرق عمل بالمؤسسات التعليمية لتطبيق الاتصالات.
- ديموقراطية القيادة الساعية إلى رؤية مستقبلية جديدة.
- تطوير نظم حفظ المعلومات.

حيث أن الحوكمة تستلزم الاتصالات المفتوحة والمعايير الفعالة والعمليات التى يمكن أن تفهم بوضوح داخل وخارج الروضة.

لذا فعملية الاتصال بالروضة تتطلب قيادة رشيدة ، لكونها تساعد فى رفع مستوى الأداء الإدارى وتطوره، ومن ثم فإن الاتصال كأحد جوانب الأداء الإداري برياض الأطفال يمكن تطويره من خلال مدخل القيادة والحوكمة.

ثالثاً: ممارسة مديرى رياض الأطفال لإدارة الوقت:

١- مفهوم إدارة الوقت وعناصره وأهميته :

٣- محمد توفيق ماضى ، **تطبيقات إدارة الجودة الشاملة فى المنظمات الخدمية فى مجالى الصحة والتعليم نموذج مفاهيمى مقترح**، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠٢ ، ص.٧٧

وتوضحه الدراسة كما يلى :

هى إدارة الأنشطة والأعمال التى تؤدى إلى الاستثمار الأمثل للوقت، والإمكانيات المتوفرة وبطريقة تؤدى إلى تحقيق أهداف عامة ، وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضائه فى الزمن الحاضر وتحليله والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال فى المستقبل.

وهى من المتطلبات المهمة لمديرى رياض الأطفال ، إذ باستخدام أنظمة إدارة الوقت يمكن توفير بعض الوقت غير المستخدم وتوجيهه لأنشطة التطوير والتحسين، وإذا استطاع العامل أن يتخلص من هدر بعض ساعات العمل، فسوف يقوم بأعمال أخرى لمؤسسة.(١)

ويقصد بإدارة الوقت تلك الجهود الخاصة بتخطيط وتنظيم استخدام هذا المورد بطريقة تتسم بالكفاءة والفاعلية، وبالأسلوب الذي يمكن المدير استخدام الوقت فى تحقيق الإنجاز الأفضل لأهداف العمل والأهداف الشخصية، وينصرف مفهوم الكفاءة هنا إلى القيام بالأعمال بالطريقة الصحيحة.(٢)

ومن هنا كانت ضرورة إدارة الوقت بمعنى حصره وتنظيمه وتوزيعه توزيعاً مناسباً واستثماره الاستثمار الأمثل في ضوء مخططات مناسبة تربط الأهداف التي ينبغي تحقيقها والممارسات والأساليب التي سيتم تنفيذها والوقت المحدد لهذا التنفيذ.

وتزداد أهمية وضرورة إدارة الوقت للمؤسسات التعليمية في المستقبل القريب وبخاصة مع إكسابها خصائص وسمات جديدة تتناسب مع ما طرأ وما يطرأ من تغيرات في طبيعة العصر والمجتمع وطبيعة

١- سفن كوهين، رونالد براند، كيف يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تحسن الأداء فى الحكومة، **ندوة إدخال آليات إدارة القطاع الخاص وقوى السوق فى إدارة الأجهزة الحكومية**، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٣-٥ أكتوبر ١٩٩٨، ص ٩.

١- جمانه عبد المنعم ، إدارة الوقت لدى أعضاء هيئة التدريس والتدريب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقى والتدريب بدولة الكويت"، **مجلة العلوم التربوية**، العدد الحادى عشر ، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة ، يوليو ١٩٩٨، ص ٥٨.

وخصائص المؤسسات التعليمية ونوعية الأعمال والممارسات فيها، وتجدد المسئوليات والمهام المنوطة بالعاملين بها.(١)

أما أهمية الوقت فى العمل الإدارى:

يعتبر الوقت من أهم عناصر الإنتاج الرئيسة ، وتعتبر اتجاهات الأفراد فى مجتمع معين وأهميته وكيفية استغلاله ، أحد العناصر الرئيسة للبيئة الثقافية ، كما أنه من الممكن قياس مدى التقدم الحضارى لدولة ما من خلال اتجاهات شعبها وتقديرهم للوقت.

ولبيان أهمية الوقت يجب أن نطرح أهميته بالنسبة للعمليات الإدارية كما يلى :

التخطيط : عند وضع أى خطة لابد من تحديد زمن بداية وانتهاء الخطة فلابد أن تنجز الأعمال وفقاً للخطة الزمنية المطلوبة مع مراعاة أن تكون الخطة الزمنية مرنة تحسباً لوجود أى أزمات طارئة.(٢)

التنظيم : ترتبط إدارة الوقت بالتنظيم الإدارى من حيث وضع جداول زمنية لتنفيذ خطة تدريس المناهج ، واجتماع المدرسين الأوائل كما ترتبط إدارة الوقت بتحديد المسئوليات لتجنب الفوضى ، والارتباك مما يؤدى إلى ضياع الجهد.(٣)

التوجيه: تظهر أهمية الوقت فى التوجيه . فالموجه يجب أن يكون على دراية بتوقيت التوجيه ، وبظروف المدرسة حتى يكون فى وقته المحدد حتى تتحقق الفائدة المرجوة منه.

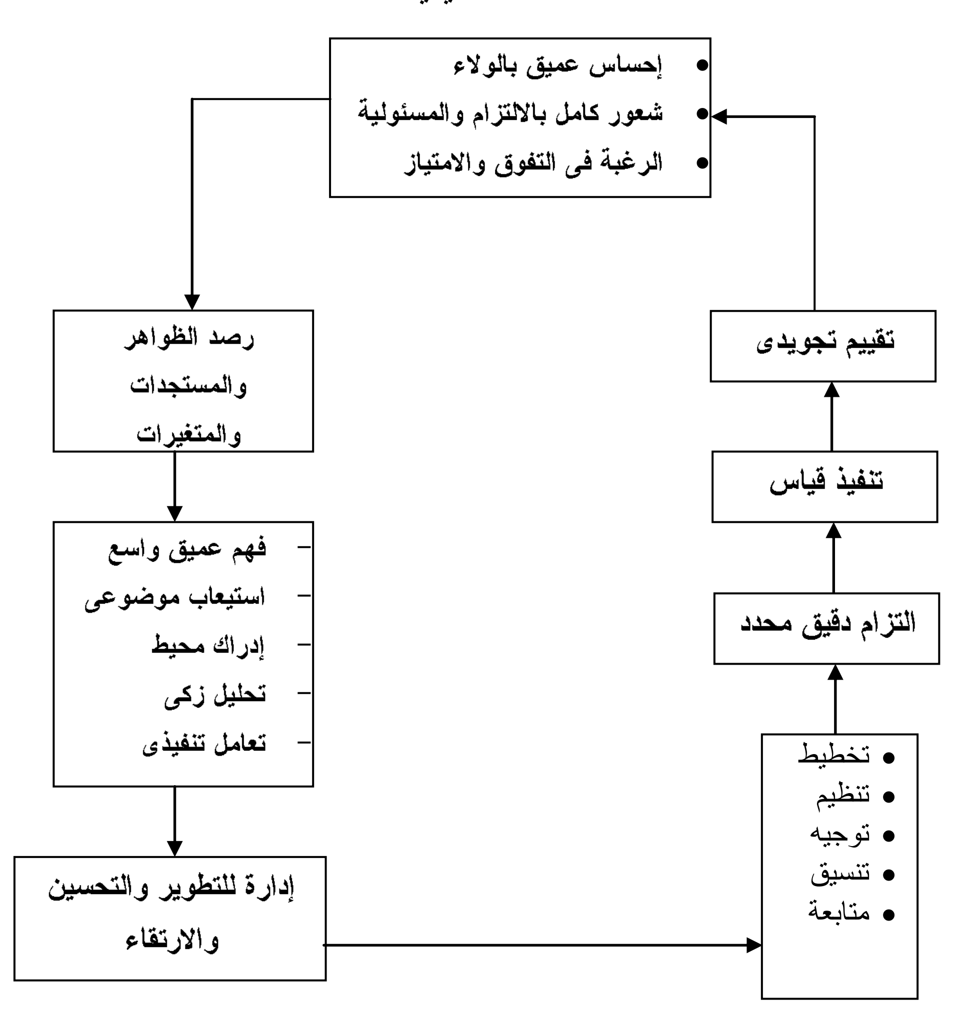
٢- همام بداروى زيدان ، إدارة الوقت مدخل مستقبلى لزيادة فعالية التعليم، المؤتمر العلمى الرابع للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس ، **نحو تعليم أساس أفضل** ، القاهرة : الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، ٣-٦ أغسطس ١٩٩٢ ، ص ص ١٧٧-١٧٨.

١- محسن أحمد الخضيرى ، **الإدارة التنافسية للوقت المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة فى عصر العولمة وما بعد الجات**، القاهرة : ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٠، ص ٨٤ .

٢- كليرأوستون، **مهارات تفعيل وتنظيم الوقت**، (ترجمة) هبة قبلان، بيروت : الدار العربية للعلوم ، ١٩٩٩ ص ٢٨.

الرقابة : من أهم مميزات الرقابة الكشف عن الأخطاء ، أو الحد من وقوعها فى الوقت المناسب لذا يجب أن تتسم بالمرونة لأن جمودها يؤدى إلى طول زمن الرقابة وهذا يؤدى إلى هدر كبير للوقت.(١)

والشكل (٨) التالي يوضح آليات إدارة الوقت فى المؤسسات التعليمية(٢)



٣ - محمد حسنين العجمى، **الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر**، القاهرة : العالمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣،ص.٢٤

١- محسن أحمد الخضيرى، **مرجع سابق**، ص ٢٨.

ويشير الشكل السابق إلي التفاعل الحيوي، لإدارة وقت العاملين بالمؤسسات التعليمية، والدخول إلى مجال تعظيم التنافسية.

ولتحقيق إدارة فعالة للوقت يجب توفر ما يلي :

- ✓ تنفيذ القرارات التي تتخذ في الوقت المناسب.[1]
- ✓ تفويض السلطة للمرؤسين.
- ✓ وجود نظام فعال للاتصال يحقق الوضوح والفهم والالتزام.
- ✓ تكوين جماعة المحافظة على الوقت.

٢- العوامل التي تؤدي إلى ضياع وقت إدارة المدرسة:

تتعدد العوامل والأسباب التي تؤثر سلباً على إدارة الوقت في المدرسة، ترتبط بعض هذه العوامل بعملية التخطيط الإداري، والبعض بالتنظيم والتنسيق، والثالث بالتوجيه والرقابة، والاتصال، ونظراً لكثرة هذه العوامل وتكرارها، **فإننا سنذكر بعضاً من العوامل التي تؤدي إلى ضياع وقت إدارة المدرسة ومنها ما يلى:**[2]

١-سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم : فالإدارة السيئة تؤدى إلى ضياع وقت العديد من العاملين وبخاصةً المدير ، ومن مظاهر تكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى.

٢-تضخم عدد العاملين : تؤدى زيادة عدد العاملين عن الحد المناسب إلى ضياع الوقت ، لأن الناس يحبون أن يجتمع بعضهم مع بعض ويتبادلوا الزيارات والأحاديث ، و إن المدير الذى يقضى أكثر من (١٠%) من وقته فى حل مشكلات العلاقات الإنسانية والنزاعات بين العاملين يكون لديه عدد فائض منهم ، فالعدد الزائد عن الحاجة لا يكون عاطلاً عن العمل فحسب ، بل يؤدى إلى إعاقة الآخرين عن أداء أعمالهم وإضاعة أوقاتهم ، وذلك بسبب زيادة فرص الاحتكاك والتفاعل الاجتماعى بينهم.

٢- أشوك تشاندا ، **مرجع سابق**، ص ٣٠٣.

٢ - محمد حسنين العجمى، **الإدارة المدرسية**، دار الفكر العربى، مدينة نصر، القاهرة: ٢٠٠٠، ص ١٨٤.

٣-زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول : إن الاجتماعات مكلفة من حيث الوقت والجهد والمال، وبالتالى يجب على المدير أن يحرص على تقليل عدد الاجتماعات إلى الحد الأدنى ، كما عليه أن يتعلم فن إدارة الاجتماعات.

٤-عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال : إذ تشكل المعلومات حجر الزاوية فى عمل المدير وبالتالى فقد يضيع وقت كبير نتيجة لتأخر وصول المعلومات أو نتيجة لوصول معلومات غير دقيقة.

٥-الزيارات والاجتماعات غير الناجحة والتردد فى اتخاذ القرارات ، والخوف من ارتكاب الأخطاء والتفويض غير الصحيح وسوء ترتيب الأولويات والمقاطعات أثناء العمل والمجاملات والتفاعل الاجتماعى داخل المؤسسة.

٦-المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد وقراءة الصحف والمجلات.

وتأسيسا لما سبق تستنتج الباحثة مضيعات الوقت يقصد بها تلك العقبات أو المشكلات أو الصعوبات التى تحول دون استثمار مديرى رياض الأطفال لوقتهم بكفاءة عالية سواء أكانت متعلقة بمديرى رياض الأطفال أنفسهم أو بالبيئة التعليمية أو بالمهام الإدارية أو الفنية التى يمارسها المديرين.

٣- عوامل نجاح إدارة الوقت:

من أهم مؤشرات نجاح إدارة الوقت بالمؤسسات التعليمية ما يلي [١]:

- التخطيط الجيد للوقت ذو الأهداف المحددة، التدريب على المهارات الخاصة به مثل: (تسجيل الوقت وتحليله – تحديد الأولويات – الأهداف – التخطيط – التنظيم – التوجيه – التنسيق – المتابعة) وأيضاً تفويض السلطة للمرؤوسين ، وإيجاد نظام فعال

١- سوزان محمد المهدى، إدارة الوقت مدخل لفعالية أداء مدير المدرسة فى مصر(دراسة تحليلية)،**مجلة كلية التربية** ، العدد الحادى والعشرين ، الجزء الثانى ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٩٩٧، ص ٣٤٩.

للاتصال لتحقيق الوضوح والفهم، و تكوين جماعات المحافظة على الوقت.

- على مدير المدرسة ضرورة تنظيم الاجتماعات لزيادة فعاليتها.
- تنفيذ القرارات التي تتخذ في الوقت المناسب.
- استخدام مدير المدرسة لسجل الوقت (خطة العمل اليومية) لتوفير الوقت والجهد.
- التقييم المستمر لإدارة الوقت.
- تنظيم مواعيد العمل ومفكرة العمل والمخطط اليومى لتسجيل الأفكار والمواعيد المهمة.
- تصنيف المهام المطلوب إنجازها، وترتيب الأولويات.
- توفير نظم فاعلة للوصول إلى المعلومات.
- وجود سكرتارية بمكتب مدير المدرسة للرد على المكالمات الهاتفية.

أما متطلبات إدارة الوقت فى رياض الأطفال:

لكى تستطيع إدارة الروضة تحقيق الاستفادة من الوقت بكفاءة وفاعلية ، فإن هذا يتم من خلال ما يأتى:

- التعرف على مضيعات الوقت فى الروضة ، التى تتخلل كافة العمليات الإدارية داخل الروضة ، ومن ثم وضع خطة للسيطرة عليها.
- تحديد الأهداف وكتابة الأولويات ، بحيث تختار إدارة الروضة من قائمة مضيعات الوقت خمسة أوستة منها ترغب فى تصحيحها ويتم ترتيبها حسب أولوياتها.
- اعتبار إدارة الوقت ركناً أساسياً من أدء مديرى رياض الأطفال.
- إدخال التكنولوجيا الإدارية الحديثة بأبعادها المختلفة فى الروضة ، فعن طريق استخدامها تستطيع إدارة الروضة التوصل إلى قرارات رشيدة ، كما أنها تقلل من زمن اتخاذ القرار.
- توزيع الأدوار لأعضاء الروضة ، وتحقيق الاتصال الأفقى والرأسى.

مما سبق يتضح أن تطوير رياض الأطفال يرتبط بعوامل متعددة من أهمها توافر الهيئة الإدارية الفاعلة برياض الأطفال ، لما لها من دور مهم وفعال فى تحسين العمل ومواجهة تحدياتها بطرق مختلفة منها، إستخدام العاملين للوقت بأقصى فاعلية.

رابعاً: ممارسة مديرى رياض الأطفال لتفويض السلطة:

١- مفهوم تفويض السلطة وأهدافه

يعتبر تفويض المهام الأداة الأكثر فاعلية والتى يمكن استخدامها من قبل المدراء بشكل ملائم ، فهذه الأداة تؤدى إلى تنظيم الوقت ، وتخفيف العبء الملقى على كاهل المدراء بحيث يمكنهم القيام بمهام وأعمال أخرى ، كما يؤدى لتحفيز العاملين وتنمية وتطوير قدراتهم فى العمل ، ومع ذلك يحجم كثير من المدراء عن ممارسة أسلوب الإدارة بالتفويض نتيجة عدم الثقة فى فريق العمل لديهم.[١]

ولقد وردت تعريفات عديدة للتفويض لم تخرج عن نطاق مفهوم السلطة منها ما يلي:

التفويض هو عملية تخول فيها عملية اتخاذ القرار من الرئيس إلى المرؤوس ويتضمن التفويض تحديد كل من الصلاحية المخولة من الرئيس إلى المرؤوس ومسئولية الأخير تجاه رئيسه فمن خلال التفويض يعطى المدير حق ممارسة الوظائف الإدارية فى حدود الصلاحية المخولة له تجاه مرؤوسيه كما تخول الصلاحية لأدنى مرؤوس فى المستويات الإدارية لكى يتمكن من اتخاذ القرارات بشأن إعداد تفاصيل عملة اليومى.[٢]

ويقصد بتفويض السلطة الإدارية (Delegation) أن يعهد الرئيس الإدارى، ويسمى مفوض (Elegant) بجزء من اختصاصاته التى يستمدها من القانون لأحد المديرين الآخرين فى المستويات الأدنى

١- عصام الدين العنانى ، القيادة الإدارية الفعالة وفلسفة الإدارة بالمشاركة ، **مجلة الإدارة** ، المجلد الثامن والعشرون ، العدد الثانى ، تصدر عن اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، القاهرة : ١٩٩٥ ، ص .١٣

٢- خليل محمد حسن الشماع ، **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال** ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ١٩٩٩، ص.١٩٠

ويسمى المفوض إليه (Delegataire)، ويترتب على ذلك أن يكون لمن فوض إليه هذه الاختصاصات أن يصدر قرارات فيما فوض فيه دون حاجة إلى الرئيس المفوض.(٣)

كذلك يقصد بالتفويض أن يعهد الرئيس الإدارى ببعض اختصاصاته ، أو واجباته التى يستمدها من القانون لأحد العاملين المرؤوسين حتى المستويات الإدارية التالية له فى الدرجة ، فليس من المقصود أن يقوم الرئيس الإدارى بجميع الأعمال المسئول عنها بنفسه ، لذا كان من الطبيعى أن يفوض بعض أعماله إلى مرؤوسيه باعتبارهم امتداداً له، ويعملون تحت رئاسته ، ويترتب على ذلك أن يكون لمن فوض إليه الاختصاص أن يتخذ قراراته فيما فوض فيه دون حاجة إلى الرجوع إلى رئيسه.(١)

وعرفة " جولى آن اموس" بأنه إعطاء أحد الموظفين القدر المناسب من السلطة لأداء مهمة ما مع إعلان ذلك للموظفين الآخرين المشتركين فى المهمة المفوضة لضمان عدم التنصل من المسئولية الإدارية مع احتفاظ المديرين بالمسئولية الحقيقية الكاملة لها باعتبار هذه المهمة جزءاً من العمل الخاص بالمديرين فالسلطة تفوض أما المسئولية فلا.(٢)

من خلال عرض التعريفات السابقة يتبين أن التفويض لا يعنى أن يتخلى مدير المدرسة عن سلطاته ، أو مسئولياته بل هو مجرد طريقة أفضل لإنجاز الأعمال بسرعة، وبكفاءة ، وهذا يقتضى أن يكون لمدير المدرسة الحق دائماً فى إلغاء التفويض ، أى سحبه كما يملك أن

١- محمد صالح الحناوى ، محمد سعيد سلطان ، **السلوك التنظيمى**، الإسكندرية: الدار الجامعية ،٢٠٠٠،
ص ٥٧.

٢ - خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة ، بميك، **ملف البرنامج التدريبى "تفويض السلطة "** ، الطبعة الثالثة ، القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ٢٠٠٣ ، ص١٧.

٣ - جولى آن اموس ، **فن الإدارة بالتفويض،** (ترجمة) خالد العامرى ، القاهرة : دار الفاروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢ ، ص.٣٦

يعدل من تعليماته حسب متطلبات العمل ، وحسن أداء العاملين بالمدرسة . كما يتضح أن مشكلة تفويض السلطة ليس فى منحها ، أو عدم منحها ولكن فى تحديد القدر من السلطة الذى يمكن تفويضه للعاملين فى المدرسة.

ما أهداف تفويض السلطة:

تتمثل أهداف التفويض فى النقاط التالية :

أ- التطوير الإدارى:

الجميع فى حاجة إلى تطوير المدرسة ، وذلك من خلال التغيير الجذرى لطرق أدائها بحيث يشمل هذا التغيير جميع الهياكل، والإجراءات، وابتكار أساليب جديدة فى أداء العمل بهدف التجديد، والابتكار، وتطوير أساليب العمل القائمة، وتحقيق المستوى الأمثل فى تدفق العمل ، ومن هنا يصبح تفويض الصلاحيات من الضروريات التى تصاحب تطبيق الهندرة ، ذلك التطبيق الذى يحتاج إلى مشاركة جميع العاملين بالمدرسة،وتحول دورهم من العمل المراقب إلى العمل المستقل.[١]

ب- توفير الكفاءات الإدارية :

فمن خلال تطبيق أسلوب التفويض يتم الكشف عمن يمتلكون الكفاءة ، والالتزام، والاستعداد لإنجاز أى عمل بأنفسهم، وبقدر ضئيل من الإشراف ، والمساندة.[٢]

ج- تحقيق الإصلاح الإدارى :

الذى يتوقف على القدرة على التخطيط الاستراتيجى ، ومدى توافرأو كفاءة تجميع المعلومات وتوزيعها ، والقدرة على التقييم ، ومتابعة التنفيذ ، وتغيير أساليب القيادة ، والحصول على العديد من الصلاحيات.[٣]

---

١ - عائشة الليثى ، كيف يتحقق التطوير الإدارى ، **مجلة التنمية الإدارية** ، المجلد الثامن والعشرون ، العدد الخامس والسبعون ، القاهرة : اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، أبريل ١٩٩٧، ص ٤.

٢- كيديث بلا تشرد ، وآخرون ، **القيادة ومدير الدقيقة الواحدة** ، (ترجمة) :عبد الله إبراهيم العماد ، القاهرة : الإدارة العامة للبحوث ، ١٩٩٧، ص ٦٨.

٣- إبراهيم شحاته ، **نحو الإصلاح الشامل** ، الكويت : دار سعاد الصباح ، ١٩٩٣، ص ١٨٦.

د- الوصول إلى المساءلة الإدارية :

بحيث تصبح الإدارة موضع مساءلة بشكل مستمر من خلال نظم معلومات ومتابعة موضوعية وهذا يضع أبعاد جديدة على توجهات الإدارة العامة والأهداف التى ينبغى تحقيقها.[١] مما يسهم فى النهوض بالمدرسة ومواكبة التطور العلمى والتكنولوجى والتغيير المستمر السريع المتنامى الذى يضيف أعباء جديدة إلى أدوار المديرين الأصلية.[٢]

هـ - التخلص من المركزية الشديدة :

حيث التعقيد الروتينى المكثف والتصارع على الاختصاصات، وتصارع السلطة التى تعتبر من أهم العقبات التى تقف أمام سير التطوير والانطلاق.[٣]

و- تحقيق الصحة التنظيمية :

والتى تعتمد على إنجاز معظم أهداف المدرسة من خلال الآخرين ، ويلعب المدير دوراً رئيساً فى الاستجابة للتغيير ، ومحاولة تحديث المهام التى يزاولونها من أجل تحقيق ما يتطلعون إليه ، وهذا يتحقق من خلال مشاركة العاملين فى عملية اتخاذ القرارات ، والتحسب للمستقبل.[٤]

ز- تحقيق التنمية الإدارية :

يعتبر التفويض من أهم أساليب تحقيق التنمية الإدارية حيث يتم إسناد مهام خاصة إلى العاملين المفوضين ، ويترك لهم حرية معالجتها ، كما إن مواجهة المشكلات ،والمواقف الصعبة ، والاحتكاك

١- خالد عمر عباس ، دور مدخل إدارة الجودة الشاملة فى تنمية وتوجيه مسار القطاعات الاقتصادية فى مصر، رسالة ماجستير ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، ١٩٩٩، ص ١٢٠.

٢ - محمد حسن حسونه ، القيادات المدرسية فى الولايات المتحدة الأمريكية ، صحيفة التربية ، العدد الأول ، القاهرة : رابطة خريجى معاهد وكليات التربية ، يناير ٢٠٠٢، ص ١٦.

٣- على السلمى ، الإدارة المصرية فى مواجهة الواقع ،القاهرة : دار غريب للطبع والنشر والتوزيع ، ١٩٩٥،ص ٧٦.

٤ - ثيودورليفيت ، الإدارة الحديثة ، (ترجمة) نيفين غراب ، القاهرة : الدار الدولية للنشر والتوزيع ،١٩٩٤، ص .٨١

بالمشكلات الإدارية المختلفة ومحاولة حلها يجعل العاملين المفوضين فى موقف يسبب لهم رؤية عقلية، كما يساعد التفويض على ترقية المدير إلى مواقع إدارية أفضل عندما ينهض بمدرسته ويكتسب مهارات وخبرات جديدة.(١)

ط- تحقيق الانتماء الوظيفى :

نصل من خلال التفويض إلى ما نسميه بالانتماء الوظيفى لأن الفرد يسلك سلوكاً يفوق السلوك الرسمى المتوقع منه ، كما يؤدى التفويض إلى رغبة العاملين فى الاسهام فى نجاح واستمرارية المدرسة فيبذلون قصارى طاقتهم وإخلاصهم للمدرسة ويتمثل الانتماء الوظيفى فيما يلى:(٢)

- قبول كبير للأهداف وقيم المدرسة.
- الرغبة فى بذل مجهود كبير من أجل المدرسة .
- رغبة كبيرة فى الاستمرار فى العمل بالمدرسة.

ح - تطوير الاتصالات والمستقبل الوظيفى :

فالمدير الجيد لا يهتم بشحذ مهاراته فقط بل يتواصل دائما مع البيئة المحيطة به فهو يدرس ويناضل من أجل تحقيق نقلات نوعية داخل المدرسة، ويعمل بشكل مستمر على دراسة الأنماط المتغيرة فى البيئة التى تحيط بالمدرسة، ومع مرور الزمن يكون المدير قد أجرى اتصالا مع أصحاب الكفاءات المرتبطة بمجاله ، ويستطيع من خلال الاتصالات أن يخبرهم بأحدث التطورات التى طرأت على أدائه الوظيفى وأداء العاملين معه ، ومتى تم هذا الاتصال المتجانس لابد من المحافظة عليه حتى يتم تقديم النصائح المشتركة التى تساعد على التقدم الوظيفى للجميع.(٣)

١- جميل أحمد توفيق ، **إدارة الأعمال " مدخل وظيفى"** ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، ٢٠٠٠ ، ص ١٠٦.

٢- عايدة حسن خطاب، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فى ظل إعادة " الهيكلة والاندماج ومشاركة المخاطر"** ،الطبعة الثانية ، القاهرة : دار المعارف ، ١٩٩٩، ص ٦٢.

٣- أحمد أمين عوده ، معوقات الاتصال الإدارى فى المنظمات " دراسة تطبيقية " ، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، العدد الرابع والعشرون ، مجلس النشر العلمى ، جامعة الكويت ، ١٩٩٧، ص ١٦٣.

ومن هنا يتضح أن من أبرز أهداف التفويض هو مساعدة المدرسة على مواكبة التطور فى الأعمال الإدارية وتعقدها ، والذى أدى إلى تزايد الأعباء ، والمسئوليات الملقاة على عاتق مدير المدرسة فأصبح من الضرورى تفويض بعض سلطات المدير للآخرين ، وإتاحة الفرصة للعاملين فى المشاركة فى تطوير أداء المدرسة وتشجيع العمل الجماعى الذى يحقق تبادل المنافع بين المدير والعاملين معه ، ويخفف التوتر لديهم ، ويوفر لجميع العاملين فرص النمو الوظيفى ويقاس التطور الوظيفى الآن بمواكبة التقدم العلمى والعمل على تطوير المدرسة بمواصفات خاصة فرضتها تحديات القرن الجديد وملاحقة ثورة الاتصالات ، وهذا يقتضى استغلال مواهب المدراء والعاملين ، والاستخدام الأمثل لقدراتهم من أجل تحسين المهارات الإدارية للجميع وحصول المدرسة على مكان الصدارة بين المدارس.

٢- مميزات التفويض الإداري:

يرغب المدراء فى إنجاز الأعمال المنوطة بهم ، وتقليل الأعباء الملقاة عليهم ، ولكنهم غير متأكدين من إن العمل يمكن أن يسير على ما يرام بدونهم، كما يرغب المرؤوسون أن يشعروا بقيمتهم ، والتمتع بشعور أكبر بالرضا عن العمل واحترام وتقدير الذات ، كما تسعى المدرسة لمواجهة التحديات الجديدة وملاحقة ركب التطور السريع. لذا سوف تعرض الدراسة مميزات التفويض للمدراء والمرؤوسين والمدرسة ككل.[١]

---

١ - فريد عبد الفتاح زين الدين ، **فن الإدارة اليابانية " حلقات الجودة ، المفهوم ، والتطبيق "** ، القاهرة : دار الكتب المصرية ، ١٩٩٨، ص ص ١٠٣ - ١٠٤.

أ- المميزات التى يحققها مدير المدرسة من التفويض الإدارى:

تتمثل المميزات التى يحققها مدير المدرسة من التفويض الإدارى فيما يأتى :[١]

- إدارة أفضل للوقت : عندما يفوض مدير المدرسة بعض المهام الملقاة على عاتقه للآخرين فإنه بذلك يوفر مزيدا من الوقت لإنجاز أعمال أكثر أهمية.
- زيادة الإنتاجية : عندما يحقق مدير المدرسة مزيدا من التوفير لوقته ولا يقوم بالأمور غير ذات الأهمية فسوف يركز اهتمامه على الأمور الأكثر أهمية وعلى تعلم مهارات جديدة للقيام بالمزيد من الأعمال التى تحسن الإنتاجية والنتائج النهائية للمدرسة .
- بناء فريق قوامه الحب والثقة : عندما يقوم مدير المدرسة بتفويض بعض الأعمال لأعضاء فريقه فإنه يبرهن على ثقته فيهم وفى قدراتهم على إنجاز الأعمال .
- تحقيق سيطرة أكبر : إن ممارسة التفويض بشكل ملائم مع المتابعة المستمرة سوف تمنح المدراء فرصة ، وسلطة التركيز على النتائج ، وإعطاء آرائهم وخبراتهم للعاملين المفوضين للمساعدة على إتمام الأعمال المطلوبة ، ويتيح الفرصة أمامهم للنظر للموقف من بعيد، وبالتالى يكون حكمه أفضل وسيطرته على الموقف أكبر.
- تقييم أفضل لأعضاء فريقه : يخلق الفرصة أمام مدير المدرسة لكى يشاهد العاملين المفوضين يقومون بأعمال جديدة فيتعرف على مدى قدراتهم على مواجهة المواقف الجديدة ويتمكن من تقييم نقاط الضعف فى أدائهم ونقاط القوة .

١- American Management Association , **Skillsoft Course Catalog** , New York , AMA , ٢٠٠٠,p٣٤.

- تقليل التوتر : لن يضطر مدير المدرسة إلى التواجد فى كل مكان ، أو القيام بكل الأعمال إذا كلف أعضاء فريقه للقيام بذلك نيابة عنه ، وسوف يتيح ذلك وقتاً أكبر لممارسة الأشياء التى يجد فيها متعة واستمتاع فيقلل ذلك من إحساسه بالتوتر.[1]
- التقدم : عندما يقوم مدير المدرسة بالتفويض فإنه يستطيع القيام بأعمال أكثر أهمية فيفتح الباب على مصراعيه أمامه للتقدم والنجاح والوصول إلى المركز المرموق الذى يستحقه.[2]
- التفرغ للتخطيط والإشراف : وهى وظيفة أساسية من وظائف مدير المدرسة ، فمن خلال التفويض سيتفرغ مدير المدرسة للتخطيط والإشراف بشكل أفضل مما لو قام بالعمل كله أو معظمه.
- تغيير أدوار مدير المدرسة إلى مدرب ومحفز : من خلال التفويض سينمى مدير المدرسة لدى العاملين المفوضين المبادأة ، والقدرة الذاتية على الابتداء بالأعمال وهذا يوسع مجال أعمالهم ويحسن من معنوياتهم.

ب- المميزات التى يحققها العاملون المفوضون من التفويض الإدارى :

من المميزات التى يحققها العاملون المفوضون من التفويض الإدارى:

التدريب : يحقق التفويض تدريب المساعدين ،والوكلاء ،وشاغلى الصف الثانى ليصبحوا مديرين فى المستقبل ، و يكونوا كوادر إدارية قادرة ، وكفء.[3]

- تحقيق مبدأ مهم : هو أن كل الوظائف العليا مفتوحة للعاملين ،وليست مقصورة على فئة معينة.[4]

١- إبراهيم الفقى ، **أسرار قادة التميز** ،(ترجمة) أميرة نبيل عرفه ، القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ١٩٩٩، ص ١٣.

٢- أحمد سيد مصطفى، **إدارة السلوك التنظيمى** ، القاهرة : دار المعارف ، ٢٠٠٠، ص ٣٨.

٣- Oswald , Lori , **School Based Management** , ERIC Digest (١٠٠) ,Clearing House on Educational Management , Oregon , July ١٩٩٥ .

١- قيس العبيدى ، **" التنظيم " المفهوم ، النظريات ، المبادئ** ، الرياض : الجامعة المفتوحة ، ١٩٩٧ ، ص ١٩٦.

- تطوير **أداء العاملين** : من خلال الاستفادة من عملية اكتساب المعارف والمهارات التى تأتى نتيجة ممارسة الصلاحيات المفوضة إليهم سيؤهلهم ذلك لأن يكونوا قادة للمستقبل.(١)
- زيادة رضا العاملين : عندما يتعلم العاملون المفوضون مهارات ، ومعارف جديدة من خلال التفويض فإن ذلك سيساعدهم على الإجادة فى عملهم ، ويقربهم أكثر من بعضهم البعض ،ويحقق لهم الاتحاد الكامل ، ويشعرهم بالرضا فيتمسكون بالفريق لفترة أطول .
- زيادة التحفيز : عندما يشعر العاملون المفوضون بثقة مدير المدرسة فيهم ، ويجدون أمامهم الفرصة للتقدم ، فسوف يرفع ذلك من مستوى تحفيزهم وإجادتهم لعملهم .(٢)
- إشباع حاجات العاملين : إلى المشاركة فى تحليل مواقف العمل وصنع القرار.
- الإسهام فى حفز العاملين معنويا : عن طريق إشباع حاجاتهم الإنسانية مثل الحاجة إلى الأمن الوظيفى والاحترام والتقدير وتحقيق الذات.

تحقيق التطور الوظيفى للعاملين بالشروط الآتية :

١) يجب أن يساعد التفويض العاملين على تنمية مهاراتهم ، وقدراتهم على الحكم وفهم القرارات التى لهم سلطة اتخاذها .

٢) يجب أن يعطى مدير المدرسة سلطة اتخاذ القرارات للعاملين معه حتى يزيد من قدراتهم على تحمل المسئولية.(٣)

٢- عرفات عبد العزيز سليمان،**الاتجاهات التربوية المعاصرة** "دراسة مقارنة "، الطبعة الثالثة،القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٩٢، ص ٤٨.

٣- Ringo , Susan , **The Interplay of Authority and Governance Structures in Site-Based Decision Making Districts** , D.A.L, Vol .(٥٥) , No. (٧) , Jan ١٩٩٥ , P.١٧٧ .

١- أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية "منظور القرن الحادى والعشرين "** ، القاهرة : دار المعارف ، ٢٠٠٠، ص ٧٦.

٣) إذا أراد المدير أن يكون على العاملين مساءلة يجب أن يكون لديهم المسئولية والسلطة ، بالإضافة إلى درجة بسيطة من التدخل تضمن لهم التفويض الفعال فى صنع القرار، كما أن ارتكاب أخطاء من قبل العاملين حق يتيح لهم فرصة التعلم من أخطائهم.[١]

يتطلب التفويض تخطيطا دقيقا يتضمن تحديد الأولويات والأهداف ومقدار الوقت اللازم ومدى الجودة المطلوبة حتى يحقق النتائج المرجوة منه.

- اكتشاف العناصر القيادية من بين العاملين : حيث يمهد لهم التفويض فرصة لتولى مناصب أكبر ، ويدربهم على تحمل المسئوليات.
- إتاحة الفرصة للعاملين للاشتراك فى تحليل المشكلات : حيث يحيط مدير المدرسة العاملين علماً بالمشكلات ، ويشجعهم على إبداء آرائهم ،واقتراحاتهم.[٢]

ج- المميزات التى تحققها المدرسة من استخدام التفويض الإدارى:

- السرعة فى اتخاذ القرارات:فبدلا من تصعيد الموقف عبر مستويات تنظيمية متعددة وصولاً لصاحب سلطة اتخاذ القرار يكون للعاملين المفوضين الحق فى اتخاذ القرار فوراً دون النظر إلى وقت وظروف مدير المدرسة.
- تحقيق ديمقراطية الإدارة : حيث يشترك مدير المدرسة والعاملون المفوضون فى اتخاذ القرارات المتعلقة ببعض جوانب الإدارة المدرسية ،وبالتالى تكون الإدارة قريبة من أن تكون جماعية.[٣]

٢- محمد عبد الغنى هلال ، **مهارات إدارة الجودة الشاملة فى التدريب** ، القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية ، ١٩٩٦، ص ٢٣١.

٣- أحمد سيد مصطفى ، **مرجع سابق** ، ص ١٣٧.

١- سازازيف جرير ، **إدارة الضغوط من أجل النجاح** ، (ترجمة) مكتبة جرير ،الجمعية الأمريكية للإدارة، الرياض : مكتبة جرير للطبع والنشر والتوزيع ، ١٩٩٩، ص ١٣.

- تحقيق التقارب والتلاحم بين المستويات الأعلى للسلطة والمستويات الأدنى : حيث يكون صاحب السلطة المفوضة مسئولا أمام صاحب السلطة الأصلية ، و يكون الأخير مسئولا عن نتيجة قراراته أمام الجهة التى خولت له ومنحته هذه السلطة.[١]

مما سبق توضح الباحثة تعدد مميزات التفويض حيث برزت أهميته فى تحسين فاعلية الأداء الإدارى داخل المدرسة ويمكن تلخيص مزايا التفويض على الوجه الآتى :

- مميزات التفويض لمدير المدرسة:يثرى الابتكار، والتفكير الابتكارى حيث يتفرغ لأداء مهامه الأساسية دون الاستغراق فى جزيئات ومشكلات الإدارة اليومية ، ودون التعرض لضغوط الوقت ، والعمل ، والتوتر ، ويهيئ له قدراً معقولاً من صفاء الذهن ، واعتدال المزاح ، والمثابرة كسمات لازمة للابتكار .
- مميزات التفويض للعاملين المفوضين : يتيح لهم ممارسة المهام بقدر من حرية التصرف ، والمرونة دون ضغوط تحكمية ، كما يتيح العمل بقدر مناسب من السلطة ، والإحساس بالمسئولية مما يزيد من فاعلية أدائه لمهامه ، ويهيئ له فرصة لشحذ تفكيره الابتكارى.
- مميزات التفويض للمدرسة : يخلق التفويض مناخاً تنافسياً يحفز العاملين المفوضين على تجويد الأداء ، كما يسهم فى تكوين صف ثان مؤهل فى كل مستوى من مستويات التنظيم داخل المدرسة ، كما يتيح فرصة مقارنة العاملين المفوضين بأقرانهم بمعيار الفاعلية فى صنع القرار وليس فقط على أساس السمات الشخصية .

٢- محمد سويلم ، **الإدارة** ، المنصورة : دار الهانى للطباعة ، ١٩٩٤، ص ٧١.

٣- مبادئ التفويض:

كى تجدى عملية التفويض لابد من توافر عدة مبادئ وأساسيات تستند إليها تلك العملية ومن أهم مبادئ وأساسيات التفويض .

أ- توافر جميع عناصر التفويض المتمثلة فى :[١]

- واجبات يعهد بها إلى العاملين المفوضين .
- سلطة تمكن العاملين المفوضين من إنجاز الواجبات التى التزموا بتحقيقها .
- مسئولية تقع على عاتق العاملين المفوضين وهى مسئولية إنجاز ما فوض إليهم أمام مدير المدرسة.

ب- تحديد الواجبات والمسئوليات والصلاحيات المفوضة إلى العاملين المفوضين :

وذلك وفقاً للأهداف ، والنتائج المطلوب تحقيقها والوصول إليها ، وهذا التحديد يحقق الكفاءة فى تنفيذ الواجبات ، والوضوح فى ممارسة السلطة المفوضة، بالإضافة إلى أنه يمنع التداخل والتضارب فى الأنشطة ، ويساهم فى الالتزام بمبدأ تناسب السلطة مع المسئولية .

ج- التحديد الواضح لخطوط السلطة حسب التدرج الرئاسى فى التنظيم :

وهذا يحقق الانسيابية فى ممارسة السلطات المفوضة من أعلى قمة الهرم التنظيمى حتى أسفله ، ذبالإضافة إلا أنه يوضح للعاملين المفوضين حدود سلطاتهم ، وسلطات الآخرين فى المدرسة الواحدة.[٢]

د- تحديد الخطوط والسياسات بوضوح :

لكى يستطيع العاملون المفوضون أداء مهامهم بنجاح وتحمل المسئولية يجب أن يُوضح لهم الخطط والسياسات التى يسيرون عليها بوضوح، ويُحدد لهم الأهداف المراد تحقيقها ، وهذا يجعل عملية التفويض ناجحة وفعالة.[٣]

١- صلاح الدين فوزى ، **الإدارة العامة من المحيط العالمى إلى المركز المحلى** ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٩٩ ، ص ١٩٢.

١- قيس محمد العبيدى ، **مرجع سابق** ، ص .١٣٢

٢ - Felk Patriciak, **Change Management :A Model for Effective Organizations Performance** , London , Thomson Publishing , Inc, ١٩٩٥,P. ٣١٣

هـ - إطلاق المسئولية للعاملين المفوضين :

فالعاملون مسئولون أمام مدرائهم مسئولية كاملة ، والمدير أيضاً مسئول عن الأعمال، والسلطة التى فوضها ، ولا يستطيع أن يتخلى عن هذه المسئولية فإذا فوض المدير سلطة غير مناسبة ، ووجد أن العاملين المفوضين لا يستطيعون القيام بالعمل المفوض إليهم لابد أن يعيد النظر فى عملية التفويض بأكملها.(١)

و- المحافظة على خطوط الاتصال مفتوحة :

فيجب على مدير المدرسة إذا ما فوض سلطته لبعض العاملين أن يجعل خطوط الاتصال بينهم مفتوحة لأن العاملين المفوضين قد يسيئون فهم الألفاظ بصورة خاطئة فعليهم أن يرجعوا إلى المدير الذى يوضح لهم الغموض، ويزيل عنهم اللبس فى المفاهيم والتصرفات الإدارية.(٢)

ز- المكافأة عن التفويض الفعال ومزاولة التفويض بنجاح :

إذا ما تبين للمدير أن العاملين المفوضين قد مارسوا سلطاتهم بنجاح ، وإن التفويض قد تم بصورة سليمة فعالة يجب أن يعمل على أن تكون هناك مكافأة مادية ، أو معنوية للعاملين المفوضين.(٣)

ط- توازن السلطة والمسئولية :

لابد أن يتناسب حجم السلطة المفوضة للعاملين المفوضين مع المسئولية فيجب أن يكون للعاملين الحق فى استخدام بعض الموارد مادياً حتى يتمكنوا من أداء عملهم.

ح- الإدارة بالاستثناء :

يجب ألا ينشغل مدير المدرسة فقط بالأعمال التى تخرج عن اختصاص العاملين المفوضين فمتى حدد المدير الأعمال للعاملين

٣- سعيد يس عامر ، **قضايا هامة لإدارة التغيير** ، القاهرة : مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإدارى ، ١٩٩٢، ص ٣٠٩.

١- أحمد محمد المصرى ، **الإدارة والمدير العصرى** ، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، د.ت ، ص .٢١٧

٢- طاهر مرسى عطية ، **أصول الإدارة للطالب والمدير** ، القاهرة: دار النهضة العربية ، ١٩٩٤، ص .١٥٨

وفوضهم السلطات، وحدد مسئولياتهم فإنه يدير حينئذ بالاستثناء بمعنى أن يختص بالحالات الاستثنائية للأداء ويترك الأعمال الأخرى لغيره من العاملين المفوضين ، وبالتالى يتخلص المدير من الأعمال الروتينية والأعمال التفصيلية اليومية ، ويستطيع أن يركز جهده على التخطيط طويل الأمد وتطوير الأفراد.[1]

على ضوء ما سبق توضح الباحثة أن استخدام تفويض السلطة كأداة للإدارة بفاعلية عملية منظمة تقوم على المبادئ التى سبق وتم الإشارة إليها حيث إن الالتزام بهذه المبادئ سيؤدى إلى الحصول على نتائج إيجابية ، والتغلب على أى مشكلات يمكن أن تواجه عملية التفويض وتقضى عليها من جذورها، ونستطيع بالتالى تجنب أى أزمات يصعب حلها، فمشكلة الإدارة فى مصر بوجه عام والإدارة المدرسية بوجه خاص هى العشوائية ، والتخبط وعدم الدراية بالمبادئ ، والأسس التى يجب الالتزام بها. ولعل ممارسة مدير المدرسة لعملية التفويض تجعله يوجه اهتمامه أكثر إلى وظيفته القيادية، كما إن ممارسة المدير لعملية التفويض تجعله قادراً على اتخاذ القرارات، وإصدار الأوامر فى الوقت المناسب ، وبكفاءة عالية .

فالتفويض مهارة شديدة الأهمية ، وخاصة فى ظل تحديث وظائف المدرسة ، فهى تسهم فى رفع كفاءة الأنشطة الإنتاجية بالمدرسة ، وتطوير وحدة المعلومات والإحصاء ، كما تساعد على تطوير المدرسة بما يتلاءم مع مستجدات العصر ، وهذا يعود بالفائدة على الجميع :(المدير ، والعاملين ، والمدرسة ككل) ، مما يسهم فى رفع كفاءة الممارسات الإدارية.

أما متطلبات التفويض فى رياض الأطفال:

أ- ضرورة عقد دورات تدريبية فى مختلف الإدارات التعليمية لتوضيح مفهوم التفويض وأهميته. ويجب أن تشمل هذه الدورات مديرى رياض الأطفال والعاملين بالرياض على حد سواء ، وفى هذا

٣- دونالد هـ.ويز، **تفويض المسئولية بأسلوب أكثر فعالية** ، (ترجمة) شويكار زكى، القاهرة : مجموعة النيل العربية ، ٢٠٠٠، ص ٣٤.

الإطار يجب أن يتعلم المتدربون المفهوم الصحيح للتفويض الإدارى ، وأهميته لرياض الأطفال خاصة فى ظل المفاهيم والاتجاهات الإدارية التى تؤكد على أهمية المشاركة فى اتخاذ القرارات.

ب- التأكيد على أن تفويض السلطة لا ينال من مكانة المديرين ولا يسلبهم اختصاصاتهم ، بل إنه يهدف إلى تحقيق مزايا إيجابية سواء بالنسبة للمدير أو العاملين أوبالروضة .

ج- التعريف بأهم المحددات التى تؤثر فى فعالية التفويض الإدارى والتى تتمثل فيما يلى.

- عدم تدخل المفوض فى الاختصاصات المفوضة .
- التحديد الواضح بما يمكن تفويضه للعاملين .
- اختيار الشخص المناسب للتفويض إليه .
- إشراك المفوض إليه فى تحديد المهام المراد تفويضه فيها .

د- عدم تركيز الاختصاصات فى يد مدير الروضة ، إذ يجب التأكيد على أهمية اللامركزية الإدارية ، وتفويض الاختصاصات ، والسلطات للعاملين فى المستويات الإدارية الأخرى.

هـ- أن تتوافر البيانات ، والمعلومات ، والحقائق اللازمة لأداء المهام المفوضة ، حتى لا يحجم العاملون عن قبول التفويض ، ويبرز هنا دور مدير الروضة فى تزويد العاملين بكل المعلومات التى لها صلة بالمهام موضوع التفويض.

هـ- توافر نظام مرن للاتصالات ، حتى يتحقق نجاح التفويض الإدارى وحتى يستطيع العاملون اللجوء إلى المديرين ، ليعرضوا عليهم المشكلات التى تواجههم ،ومن هنا يجب على مدير الروضة أن يجعل كل خطوط الاتصال مفتوحة بينه ، وبين العاملين.

و- تحديد أساليب المتابعة لإنجاز المهام المفوضة ، حتى يظل مدير الروضة على دراية بالموقف الحالى لهذه المهام المفوضة.

ز- عمل دورات تدريبية بوحدة المعلومات والبيانات الخاصة بالروضة حتى يتوافر لدى العاملين المفوضين معلومات صحيحة ودقيقة عن المهام المراد تفويضها.

ط- توفير مناخ من الثقة بين المديرين والعاملين ، بحيث يثق المديرون فـى قـدرة العـاملين علـى إنجـاز مـا يمكـن تفويضـهم فيـه مـن اختصاصات.

وتأسيسا لما سبق يتضح أن عملية تفويض السلطة عملية تتطلب من مديرى رياض الأطفال معرفة دقيقة بقدرات العاملين معهم ، وما يفوض وما لا يفوض من الأعمال ، كما تتطلب منهم تحديد المسؤوليات التـى تتناسـب مـع الأعمـال المفوضـة ، ومـن هـذا المنطلـق مـرى بـأن التفويض مهارة أساسية لا بد أن يمتلكها مديرى رياض الأطفال ، فهى العملية التى من خلالها تنجز الأعمال بواسطة الآخرين.

خامسا: ممارسة مديرة الروضة لقيادة التغيير:

يتصـف عمـل مـديرة الروضـة بـالتغيير، بسـبب عوامـل كثيـرة داخليـة وخارجيـة تحـدث تحـولاً فـى ظـروف العمـل ، مـن تكنولوجيـا متقدمـة، وثـورة معلوماتيـة هائلـة تحتـاج إلـى مهـارات خاصـة للتعامـل معهـا، وعلـى عضـو الإدارة أن يواجـه الموقـف بإحـداث تغيـرات فـى توجيهات العمل وأساليبه ، إذ لا بـد لـه أن يكـون علـى درايـة باستخدام وإجادة الحاسب الآلى والاتصال بشبكة المعلومات ، حيث يساعد هذا فى أن تصبح الروضة مفتوحة على العالم ، تأخذ منه وتقدم له.

حيـث أن الارتقـاء بالمـدارس أساسـه تطـوير نوعيـة التعلـيم لـدى الطلبة وتزويدهم بالمهارات التعليمية المتنوعة ، وحتى يتحقق هذا كله لا بـد مـن تـوافر كفـاءات قياديـة تربويـة ناجحـة فـى المـدارس تـؤثر فـى مكونات النظم التربوية من معلمين وطلبـة ومشـرفين تربـويين وأوليـاء أمـور ، أى أن مـدير المدرسـة يمثـل نمـوذج يـؤتم بـه مـن قبـل الجميـع. ويعتبر مدير المدرسة المسئول الأول الذى يمثل الدولة داخل المدرسة ، وهو الذى أنابه المجتمع عنه لإدارة عملية التغيير والتطوير والتحديث التى يحلم بها كل أفراد هذا المجتمع ، وهو الذى ارتضاه أولياء الأمور نائباً عنهم ووضعوا فيه ثقتهم من أجل تربية وتعليم أبنائهم وبناتهم.[(١)]

١- جون كاربنتر ، **مدير المدرسة ودوره فى تطوير التعليم** ، (ترجمة) عبدالله أحمد ، القاهرة : ايتراك للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٢، ص ٤٥.

كذلك تدعو الضرورة للتغيير عندما لا تعود الأساليب والممارسات متناسبة مع الأهداف المتوخاة لأن الزمن قد تجاوزها، أو لأنها لم تكن مناسبة أصلا فيما مضى، هنا تزداد دواعي التغيير وتصبح أكثر إلحاحا عما كانت عليه في أي وقت مضى، لأنه إذا كان ثمن التغيير باهظا؛ فإن ثمن عدم التغيير يزداد فداحة.(١)

واستوجب التغيير الذي طرأ على مرحلة رياض الأطفال في مصر إحداث تغيير في إدارة تلك المتغيرات، وأخذ هذا التغيير الإداري أشكالا متعددة منها: توسيع ديمقراطية الحوار، والتأكيد على أهمية مشاركة كافة العاملين في إبداء الرأي إلى جانب مشاركة أولياء الأمور والطلاب، بالإضافة إلى تقوية قنوات الاتصال بين المدرسة وبين المستويات الإدارية الأعلى في صورة اتصال ذو اتجاهين صاعد وهابط، كما تم توفير الاتصال الشبكي بين المدارس وبعضها، كما ظهر الاهتمام بالميكنة الإدارية للمدارس حيث تمت الاستعانة بالكمبيوتر في التوثيق، وفى عمل قواعد بيانات لكافة العاملين بالمدرسة.(٢)

١- مفهوم قيادة التغيير ودواعيه:

قدم مجموعة من التربويين العديد من التعريفات المختلفة لقيادة التغيير وقد تفاوتوا فى نظراتهم اتجاه هذا المفهوم **وفيما يلى عرض لبعض من هذه التعريفات :**

عملية تعمل فى واقع اجتماعى معين وفى ظل ظروف ومناخ وبيئة إدارية واجتماعية معينة تحكمها العادات وتسيطر عليها التقاليد وتفرض على حركتها قيود ومحددات وضوابط.(٣)

٢- أمين فاروق فهمي ، المدخل المنظومي وإدارة التغيير، **مجلة مستقبل التربية العربية**، المجلد العاشر، العدد(٣٥) ، الاسكندرية : المكتب الجامعى الحديث، ٢٠٠٤، ص ٣٧٨.

٣- وزارة التربية والتعليم والمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، **التعليم للجميع في ج.م.ع : تقييم عام ٢٠٠٠** ، ص٨٠ .

١- عبدالحكم أحمد الخزامى ، **المنظمات والتغيير بين المدير والخبير** ، القاهرة : مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير ، ٢٠٠٣، ص ١٥.

هى قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمى السليم للموارد البشرية والإمكانات الفنية والمادية المتاحة للمؤسسة التعليمية.(١)

ويرى البعض أن التغيير التربوى هو " العملية المخططة التى تهدف إلى إحداث تغيير كلى أو جزئى فى أحد عناصر النظام التعليمى سواء كان ذلك التغيير فى الشكل والنوعية أم فى العلاقة بين العناصر بعضها البعض".(٢)

كما تعرف قيادة التغيير بأنها " عملية ديناميكية مستمرة للنمو والتطور، وهي علمية تحويل، فهي تعبر عن التدفق من حالة إلى حالة أخرى، سواء تم تنشيطها بعوامل داخلية أو خارجية، ويعد كل من الأفراد والجماعات والمؤسسات موضوعات للتغيير، ومن ثم يتطلب الأمر إعادة صياغة القيم والممارسات، والتي بالضرورة تؤثر على القيم والمخرجات الناتجة.(٣)

فى ضوء ما سبق عرضه من تعريفات تناولت قيادة التغيير في عموميتها ثم قيادة التغيير التربوي بصفة خاصة يتضح أن قيادة التغيير التربوي تعنى اتجاه مخطط لتطوير الأعمال الإدارية برياض الأطفال، وذلك عن طريق إحداث إبدال كلى في بعض عناصر أو جزئى فى تلك الإدارة بغرض ضبط العمليات الإدارية بها لتحقيق نقلة نوعية في أداء تلك العمليات.

وبعد عرض بعض التعريفات لقيادة التغيير فإن المسئولية الأولى فى إحداث التغيير تقع على مديرى المدارس من خلال ممارسة مهامهم كقادة تربويين يعملون على أسس علمية ومهنية وإنسانية ، بمجاراتهم

---

٢ - منى مؤتمن عماد الدين ، **إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير " النمط القيادى المنشود لتحقيق التعايش الفاعل فى القرن (٢١)"** ، عمان : مؤسسة عبدالحميد شومان للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٣، ص ١٨.

٣ - محمد محمود ، السيد البحيرى ، **اتجاهات معاصرة فى إدارة المؤسسات التعليمية** ، القاهرة : دار الكتب ، ٢٠٠٩ ، ص ٢٤٥.

٤-Keith Morrison, **Manging Theories for Educatinal Change**, (London : Paul Champan Publishing Ltd.١٩٩٨,p.١٣.

ومتـابعتهم للتغييـرات المستمرة والمتسـارعة مـن حـولهم وعلـيهم أيضـاً القتناع بقيادة التغيير ومعرفة أهدافها فعند معرفته للهدف الـذى سيحدثه مـن خـلال التغيير سيتكون لديـه نزعـة فـى إدارتـه وتحويلهـا إلـى إدارة تغيير.

أما دواعى التغيير:

فـى الواقـع المعاصـر هنـاك عـدة أسـباب تجعـل العمـل مـن أجـل إحداث التغيير أمـراً حتمياً لا يمكـن تجاهلـه مـن قبـل إدارة أى مؤسسـة عامة أو خاصة، ويمكـن القـول بـأن التغييـر يـأتى نتيجـة لتفاعـل عوامـل خارجيـة محفـزة علـى التغييـر، مثـل التغيـرات السياسـية والاقتصـادية والاجتماعيـة والتكنولوجيـة، وعوامـل داخليـة محركـة لإحـداث التغييـر، مثـل التغييـر فـى علاقـات العمـل، والتغييـر فـى الأهـداف والوظـائف، والتغيير فى التخطيط والأساليب والإجراءات المتبعة فى العمل.

حيث يرى كل من " دانـا و جيمس ، ٢٠٠٩ " أن هنـاك أربعـة أسباب تدفع نحو التغيير يمكن تلخيصها فى الأتى:(١)

الأول : الأزمـــة (Crisis) بمعنـــى إدراك أن الأمـــور يجـــب أن تتحرك من مكانها وتتغير.

الثانى : الرؤية (Vision) الصـورة الواضـحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير.

الثالـث: الفرصـة (Opportunity) بمعنـى التنبـؤ بـأن التغييـر سيكون إلى الأفضل ، وبالتالى لا يجب ترك هذه الفرصة من أيدينا.

الرابـع: التهديد (Threat) أى التنبـؤ بحـدوث شـئ فـى المستقبل سيؤثر سلباً فى المؤسسة واستمرارها.

١- دانـا روبنسـون ، جـيمس روبنسـون ، **التغييـر أدوات تحويـل الأفكـار إلـى نتـائج** ، (تعريـب) إصدارت بميك ، القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ٢٠٠٩ ، ص ٥٦.

والمؤسسات التربوية لا تعيش بمعزل عن البيئة التى تحيط بها ، بل هى كغيرها من مؤسسات المجتمع تتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية ، **والتغيير فى المجال التربوى يأتى لعدة أسباب منها مايلى:**(١)

أ- ضرورة توظيف التقنية الحديثة فى التعليم ، بالإضافة إلى ظهور عدد من الطرق والأساليب التعليمية المبتكرة.
ب- أهمية العمل على تحسين الخدمات التربوية والتعليمية من حيث النوعية ، وذلك من خلال كفاية وفاعلية الأداء.
ت- غلبة الجوانب النظرية على التعليم ، فهو تعليم يعتمد – فى معظمه – على أنماط تعليمية شكلية تقوم على التلقين والحفظ ، ولا تلتفت إلى المهارات التطبيقية أو تنمية القيم الاجتماعية وتكوين الاتجاهات الإيجابية.
ث- الانفصال شبه التام بين التعليم وسوق العمل.
ج- الهدر التعليمى ، ومن مظاهره قتل قدرات المبدعين ، والبطالة الظاهرة والمقنعة ، بالإضافة إلى ارتفاع معدلات التسرب بين الطلاب.

ويضيف(حجى،٢٠٠٠)إلى جانب ذلك عدة مظاهر تستدعى التغيير منها ما يلى:(٢)

أ- انخفاض مستويات المعلمين التخصصية والثقافية ، وعدم دراية غالبيتهم باستخدامات الحاسب الآلى وتوظيفها فى التدريس.
ب- أزمة المناهج التى ينصب الاهتمام فيها بكم المعلومات المقدمة وإهمال المهارات التى تمكن المتعلم من أن يكون عضواً فاعلاً

---

١ - جمال محمد أبو الوفا ، دور الإدارة المدرسية فى تهيئة الموارد البشرية للمشاركة فى إنجاز سياسة التغيير التربوى الفعال "دراسة حالة على محافظة القليوبية بمصر" ، المؤتمر السنوى الثالث للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، **إدارة التغيير فى التربية وإدارته فى الوطن العربى** ، الجزء الثانى ، القاهرة:١٩٩٥، ص ص ، ٤٦ – ٥٥.

١ - أحمد اسماعيل حجي ، **الادارة التعليمية والادارة المدرسية** ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ٢٠٠٠، ص ص ١٧ – ١٩.

ت- في مجتمعه ، فالتعلم الذاتي والمستمر والتعلم التعاوني والتعلم بالاستكشاف وحل المشكلات ، والتعلم عن بعد كلها مصطلحات ظهرت من سنوات بعيدة وطُبقت بالفعل في دول عديدة ، إلا أنه لا وجود لها في حيز الممارسة بالمدارس إلا في أضيق الحدود.

ث- ضعف مستوى الخريجين في وقت يتسم بالمنافسة والتغيير السريع ، وثورة المعرفة والتقدم التقني المذهل.

ج- ورية برامج إعداد المرشحين لشغل الوظائف القيادية كإدارات التعليم والإشراف التربوى والإدارة المدرسية وضعف جدواها.

وترى الباحثة أنه من دواعي التغيير في الروضة ما يلي:

- التقدم والتجديد المتسارع في كافة المجالات في العالم.
- سرعة التغيير وشموله كافة قطاعات الحياة وقبول آثاره والتكيف معها.
- المطالبة بتقديم أفضل النتائج في العملية التربوية والسعي نحو الجودة في التعليم.

أهداف قيادة التغيير:

تسعى عملية التغيير إلى تحقيق أهداف معينة يمكن توضيحها فيما يلي:(١)

- فحص مستمر لنمو أو تراجع المؤسسة والفرص المحيطة بها.
- تطوير أساليب المؤسسة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المؤسسة.
- زيادة الحماس ومقدرة أفراد المؤسسة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي.
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإدارى وراغبة فيه.
- زيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات وعمل وإنتاج المؤسسة.

١- أحمد ماهر ، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات** ، الاسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، ٢٠٠٥، ص ٤١٦.

- بناء مناخ محابى للتغيير والتطوير والإبداع.

أما قيادة التغيير فى المؤسسات التربوية فهى تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها ما يلى:[1]

- إحداث التغيير الإيجابى المحمل بالقيم العلمية والتربوية والإدارية والأخلاقية لتجويد مخرجات التعليم وفقاً لتشريعات قانونية ، وفى إطار أخلاقيات المهنة النابعة من قيم وأعراف وتقاليد المجتمع المحيط.
- دفع الواقع وإثرائه بالجديد علمياً وفكرياً وتقنياً من خلال قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية من إعلام وصحافة وإذاعة وتليفزيون.
- مساعدة الإدارة على تلبية التغيير الذاتى فى الإدارة ومواجهة المشكلات التعليمية والتربوية والإدارية بشكل جدى وفعال.
- تلبية التربية لحاجات التغيير الاجتماعى ، وتحقيق خطط التنمية واستيعاب معطيات ثقافة العصر المتراكمة للحاق بركب الحضارة وسباق التقدم العلمى العالمى.
- إعادة النظر فى كيفية إعداد المعلم وتدريبه أثناء الخدمة بشكل فعال يتماشى مع المستجدات العالمية فى هذا المجال.
- إعادة النظر فى المناهج الدراسية وتطويعها لتناسب كل الفروق الفردية ، وربط الجانب النظرى بالجوانب العلمية التطبيقية فى نشاطات المنهج.
- إعادة النظر فى تصميم وحجم المبانى المدرسية وتجهيزاتها وفقاً لمواصفات الجودة الشاملة فى التعليم.
- محاولة التوفيق بين أهداف المؤسسة التربوية ، وأهداف العاملين بما يحقق رضاهم ورضى المؤسسة فى نفس الوقت.
- تحديث وتطوير أنماط السلوك فى المؤسسات التربوية.

٢- رافدة عمر الحريرى ، **إدارة التغيير فى المؤسسات التربوية** ، عمان : دار الثقافة والنشر والتوزيع ، ٢٠١١ ، ص ١٤٢.

- تطوير الموارد المادية والبشرية.

وفى ضوء ماسبق ترى الباحثة أن الأهداف الأساسية لقيادة التغيير فى الروضة تتمثل فى الأتى:

أ- تحقيق أهداف المؤسسة التربوية على مستوى عالٍ.

ب- التكيف الكامل للمؤسسة التربوية مع البيئة العالمية والإقليمية والمحلية.

ت- استشراف مستقبل العملية التربوية وإعادة صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية.

ث- تحويل أسلوب مدراء رياض الأطفال فى إدارتهم من إدارة تقليدية إلى قيادة تغيير تتوافق ومتطلبات العصر.

ج- إيجاد مناخ مناسب لحل المشكلات وتقبل اختلاف الرأى بين العاملين.

أما مستويات قيادة التغيير:

التغيير لا يقتصر فقط على التغيير في نظم العمل، وإنما يمتد إلى الأفراد أيضا ويعد التغيير مفهوما نسبيا بمعنى أننا عندما نتحدث على التغيير فإننا نعنى حقيقية درجة التغيير، وبناء على تلك الدرجة من التغيير تتحدد مستويات التغيير، كما يتضح بالجدول (١).

جدول (١) **مستويات التغيير**[١]

م	درجة التغيير	مستوى التغيير	خصائص التغيير
١	الوضع الراهن	عملي إجرائي	لا يوجد تغير في الأداء
٢	إعادة إنتاج موسع	عملي	زيادة في نفس المنتج(سلعة/خدمية)
٣	انتقال تطوري	استراتيجي	في إطار الحدود السائدة في المؤسسة
٤	انتقال ثوري	استراتيجي	تحول وإعادة تعريف الحدود القائمة

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

للتغيير مستويات قد تكون عملية إجرائية ، وقد تنحو منحى أبعد فتكون استراتيجية، وهو في الحالة الأخيرة إما أن يتم عبر حركة متدرجة تطورية ، تراعى تقاليد المؤسسة ولا تخرج عنها، ولكنها تتحرك شيئا فشيئا مما يحدث القبول لها، أو عبر حركة فجائية عنيفة تخرق الأطر والقواعد القائمة وتبنى أطرا وقواعد أخرى جديدة.

وربما تكون الحالة الأخيرة ملائمة للمؤسسات التي تعانى من حركة ، وتغير سريع في بيئتها فتسعى للحاق بهذه التغيرات المحيطة والتكيف معها بل والرغبة أحيانا في استباقها في ضوء معطيات استشراف المستقبل، وهنا يكون لجوئها إلى التغيير الثوري الذي يتخلص من القواعد والحدود الحالية ذات الصبغة الجامدة والمعوقة، ويبنى قواعد جديدة وحدودا مرنة تسمح باستيعاب الأوضاع المتوقعة والمنتظرة. وسواء كان التغيير تطوريا أم ثوريا فإنه يمكن إحداثه لبعض أم لكل عناصر النظام.

١ - دافيد ويلسون، **استراتيجية التغيير : مفاهيم ومناظرات فى إدارة التغيير**، الطبعة الثانية، (ترجمة) تحية عمارة، القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع ، ١٩٩٩، ص.٢٢

٣ – مداخل التغيير

يقصد بذلك الأسلوب أو الكيفية التى يتم من خلالها اتخاذ القرارت المتعلقة بعملية التغيير ، ويشمل ذلك ثلاث طرق ، وهى:[١]

الطريقة الأولى : الانفراد بالسلطة:

وفيه تستأثر الإدارة العليا أو أى مسئول بكل أو معظم سلطات التغيير، فهو الذى يخطط وينظم لعمليات التغيير ، ويصدر كل القرارات المتعلقة بذلك معتمداً على خبراته الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التى ترد من المرؤوسين ، فيقوم بإصدار القرارات الإدارية التى تحدد معالم التغيير الذى سيحدث ، وتحديد دور المرؤوسين فيه،

الطريقة الثانية: المشاركة

حيث يقوم المسئول بإشراك المرؤوسين فى قرارات إحداث التغيير ، ويجب التأكيد هنا على أن يكون العاملون ذوى كفاءة وأهلية للمشاركة ، **وتتم هذه المشاركة بإحدى صورتين هما:**

- المشاركة فى اتخاذ القرار: حيث يقوم الرئيس بتشخيص المشكلة ، ودراستها ، واقتراح الحلول الممكنة لها، ثم يطلب من المرؤوسين المشاركة فى اتخاذ القرار المتمثل فى اختيار أفضل الحلول و أنسبها.
- المشاركة فى صنع القرار : وهذه الطريقة تُعد أقوى وأعمق من الطريقة السابقة ، وذلك لأن دور المرؤوسين هنا يمتد إلى اختيار وتشخيص المشكلة ، ودراستها ، والتوصل إلى الحل الأمثل لها.

وتتمثل أهمية مشاركة المرؤوسين فى قرارات التغيير فى أنها تضمن لقائد التغيير التزامهم بالحل الذى يتم اختياره من قبلهم.

الطريقة الثالثة: التفويض

---

١ - يرجى الرجوع إلى:
- جمال محمد ابو الوفا ، **مرجع سابق** ، ص ٦٤.
- أحمد ماهر ، **مرجع سابق** ، ص ٤٤٧.
- صلاح الدين محمد عبدالباقى ، **السلوك الفعال فى المنظمات** ، الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر، ٢٠٠٢، ص ٣٦٠.

حيث يقوم القائد بإعطاء المرؤوسين أو بعضهم الصلاحيات فى تحديد معالم التغيير والاضطلاع بمهامه مثل تحديد المشكلات وبدائل الحلول ، واتخاذ القرارات التى يعتقدون أنها مناسبة.

ويفضل كل من (أبو الوفا ١٩٩٥[١] و عبدالباقى ٢٠٠٢)[٢] أسلوب المشاركة على أسلوبى الانفراد بالسلطة والتفويض ، مُعللين ذلك بأن الانفراد بالسلطة لا يهتم بما يمكن أن يقدمه المرؤوسين من معلومات ذات أهمية ، مع أنهم يعرفون – كما هو معروف فى كثير من الحالات – عن موضوع التغيير وجوانبه الإنسانية أو التقنية أكثر من المسئول نفسه ، كما أن التفويض فى المقابل قد يُغفل الإسهامات الداعمة التى يمكن أن يضطلع بها المسئول.

أما (ماهر ١٩٩٧) فيرى أنه لا يمكن الجزم بأفضلية طريقة معينة منها، حيث يتوقف ذلك على عدة اعتبارات ، **منها ما يلى:**

- السرعة المطلوبة للبدء فى إحداث التغيير.
- مدى الرغبة فى الحصول على نتائج مباشرة.
- درجة مقاومة التغيير.
- درجة الالتزام بالتغيير
- درجة الإتقان والإبداع المطلوبة.

---

١ - جمال محمد أبو الوفا ، **مرجع سابق**،٦٧.
٢- صلاح الدين محمد عبدالباقى ، **مرجع سابق** ، ص ٣٦٢.

والشكل (٩) التالى يقارن نسبياً بين الطرق الثلاث بناءً على الاعتبارات السابقة:[1]

إحداث التغيير من خلال

(الانفراد بالسلطة)　　(المشاركة)　　(التفويض)

م	**اعتبارات اختيار المدخل المناسب للتغيير**	**المستوى النسبى**		
١	السرعة المطلوبة للبدء فى إحداث التغيير	كبيرة	بطيئة	متوسطة
٢	مدى الرغبة فى الحصول على نتائج مباشرة	متوسطة	غير مناسبة	مناسبة
٣	درجة المقاومة	مرتفعة	منخفضة	متوسطة
٤	درجة الالتزام بمتطلبات التغيير	متوسطة	مرتفعة	منخفضة
٥	درجة الإتقان والإبداع	منخفضة	متوسطة	مرتفعة أو منخفضة

٤- مقاومة التغيير ومتطلباته:

يتوقف إحداث التغيير وتطبيقة بنجاح بالدرجة الأولى على مدى تقبله من قبل المستهدفين به ، وما يظهرونه من تعاون عند التنفيذ ، وقبول الفرد للتغيير فى العمل يعتمد على نظرته لهذ التغيير ، ومدى ما يمثله من إشباع لحاجاته ورغباته ، حيث يقبل فى هذه الحالة بالتغيير ويلتزم به ، أما فى حالة تهديد التغيير لأمنه الوظيفى فإنه سيعمل على رفضه ومقاومته.

ويرى (روبنسون ٢٠٠٩) بأن مقاومة التغيير تتمثل فى أى شئ يقوم به الأفراد أو يمتنعون عن القيام به تعبيراً عن تجنب أو مواجهة عملية التغيير، وقد تظهر هذه المقاومة على مستوى فردى أو جماعى.[2]

١ - أحمد ماهر ، **مرجع سابق** ، ص ٤٤٩.

١ - دانا روبنسون ، جيمس روبنسون ، **مرجع سابق**، ص ٩٤.

وفى مقابل ذلك فإن القبول بالتغيير يزداد عندما يهتم قائد التغيير بالمزايا التى يهتم بها الأفراد ، ويقدم الدعم والمساعدة لهم ، مع تحديد مسئولية كل فرد معنى بالتغيير بصورة تتناسب مع قدراته ومهاراته وميوله ، فضلاً عن إشراك هؤلاء الأفراد فى التخطيط لعملية التغيير ، واتخاذ القرارات المتعلقة بها.(١)

فى حين يرى بعض الباحثين أن مقاومة التغيير للمؤسسات التعليمية **قد تكون مفيدة فى بعض الحالات ولها ايجابيات وفوائد منها ما يلى:** (٢)

- إجبار القائد على توضيح الأهداف والنتائج المتوقعة.
- تشجيع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية.
- إجبار القادة على مراجعة الخطط وتحليل النتائج.
- اكتساب بعض مجالات ومواطن الصعوبات التى يحتمل أن يسببها التغيير.
- التعرف على مدى اشتراك الأشخاص المهتمين فى عملية التغيير.
- تزويد الإدارة بالمعلومات حول حدة مشاعر الأفراد وشدتها بشأن قضية ما ، كما توفر نسقا للأفراد للتعبير عن مشاعرهم.

وتوجد مجموعة من الطرق تساعد فى الحد من مقاومة الأفراد للتغيير منها ما يلى:(٣)

- إبلاغ الأفراد بالتغيير قبل حدوثه ، وشرح أهدافه لهم.
- إشراك الأفراد الذين سيتأثرون بعملية التغيير فى تصميم وتنفيذ عملية التغيير.
- تشجيع الأفراد ودعمهم أثناء عملية التغيير ومساعدتهم على إزالة الخوف والقلق.

---

٢ - عبدالرحمن توفيق ، **منهج المدير الفعال – إدارة التغيير والتطوير**، القاهرة: مركز الخبرات المهنية بالإدارة ، إصدارات بميك ، ٢٠٠٤، ص ٣٤.

٣- محمد محمود ، السيد البحيرى ، **مرجع سابق** ، ص٢٥١.

١- صلاح الدين محمد عبدالباقى ، **مرجع سابق** ، ص٣٦٩.

- إشعال حماس الأفراد، وتعريفهم بأهمية التغيير، والتأكيد على دورهم فيه.
- الاهتمام بمقترحات وآراء الأفراد وعدم إهمالها.
- العمل على مساعدة الأفراد المستهدفين بالتغيير على اكتساب المهارات اللازمة للتجاوب مع عملية التغيير عن طريق التدريب ، بالاضافة إلى مكافأة الأفراد الذين يبذلون جهوداً متميزة تتواكب مع متطلبات التغيير.

ولتنفيذ كل ما سبق من أساليب وللتحول من الأساليب التقليدية التى اعتاد عليها العاملون بالروضة إلى حالة جديدة نحتاج إلى قيادة واعية ورشيدة وقادرة على الإقناع ، ووضع الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للعاملين للحد من مقاومة التغيير.

أما المتطلبات اللازمة لقيادة التغيير فى رياض الأطفال:

ينبغى توافر عوامل معينة تتيح للقائمين على التغيير فى المؤسسات التربوية من قيادة عملية التغيير بكل فاعلية واقتدار،**ومن هذه المتطلبات ما يلى:**

أ-تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة:

يشير (أحمد إبراهيم أحمد ، ٢٠٠٢)[١] إلى أن تأييد الأفراد للتغيير أو مقاومتهم له يعتمد على نمط العلاقات الإنسانية السائدة ، ويمكن لقائد التغيير أن يكسب تأييد الأفراد وتعاونهم لتحقيق أهداف التغيير ، أو – على الأقل – يتجنب مقاومتهم للتغيير من خلال خلق مناخ مناسب للعلاقات الإنسانية يتوافق ومتطلبات إحداث التغيير.

ب-بناء فريق إحداث التغيير وتنمية قدرات الأفراد:

يتضمن هذا المطلب فى قيادة التغيير جانبين ، الأول منهما يتمثل فى بناء فريق عمل متكامل فى خبراته وجهوده لإحداث التغيير المطلوب ، والجانب الآخر يتعلق برعاية قدرات ومهارت الأفراد

٢- أحمد إبراهيم أحمد ، **العلاقات الإنسانية فى المؤسسات التعليمية** ، الاسكندرية : دار الوفاء للطباعة والنشر، ٢٠٠٢، ص٧٣.

اللازمة لإحداث التغيير، والعمل على تطويرها من خلال البرامج التأهيلية والتدريب المستمر.

وأهم ما يجب على قائد التغيير القيام به هو اختيار أعضاء فريق التغيير ذوى المهارات والكفاءات العالية، والخبرات المتميزة فيما يتعلق بموضوع التغيير، بحيث يكونوا قادرين على دراسة موضوع التغيير ووضعه فى إطار فكرى مُمثلا فى نماذج وخطط مقننة، بالإضافة إلى القدرة على تشخيص وحل المشكلات التى تعوق عملية التغيير، وكسب تقبل الأفراد المستهدفين بالغيير.[١]

ج- تحقيق الاتصال الفعال بالآخرين

يتوقف النجاح فى تحقيق النتائج المرجوة من عملية التغيير على التعبئة النفسية والفكرية التى يجب أن تسبق عملية التغيير، حيث يجب أن يقتنع الأفراد بفكرة التغيير، وأن يكونوا على علم به ومستعدين له.

إن تزويد الأفراد المستهدفين بالتغيير بمعلومات مستمرة عن التغيير، حيث إن حجب هذه المعلومات عنهم، أو تقديم معلومات محدودة أو غير سليمة تخلق جواً من عدم الثقة، وظهور الشائعات.[٢]

د- تحقيق مبدأ الشراكة فى التغيير:

تعتبر مشاركة المرؤوسين فى التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل من أهم الأسس التى تقوم عليها القيادة الناجحة فى مجال التغيير التربوى، حيث سيكون الأفراد القائمون بإحداث التغيير أكثر التزاماً وبذلاً للجهد فى سبيل تحقيق أهدافه، وسيكون الأفراد المستهدفون به أكثر استعداداً لتقبل التغيير والوفاء بمتطلباته متى ما أُتيحت لهم الفرصة للمشاركة فى كل خطوة من خطوات عملية التغيير.

١- جمال محمد ابو الوفا، **مرجع سابق**، ص .٨٩

٢- أحمد ماهر ، **مرجع سابق**، ص٤٤٢.

وتشير (منى عماد الدين ، ٢٠٠٣) إلى أهمية مشاركة الأفراد فى اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير حيث تقول :" تؤكد قيادة التغيير على صنع القرار التشاركى ، وتعتمد على نوع مختلف من القوة لا يُفرض من الأعلى أو من فوق ، وإنما من خلال العمل الجماعى مع الأخرين.[١]

هـ - التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير

إن نجاح عملية التغيير يعتمد على الأفراد القائمين بعملية التغيير والمستهدفين به ، ومدى تحمسهم لفكرة التغيير ، وكفاءتهم وإخلاصهم وتفانيهم فى أداء العمل ، وهم فى كل ذلك يتأثرون بالعديد من العوامل ، وفى مقدمتها ظروف العمل وحوافزه المادية أو المعنوية.

ويؤكد (روبنسون ، ٢٠٠٩) على ذلك حيث يشير إلى أن أول ما يتبادر إلى ذهن كل فرد هو معرفة أين تكمن مصلحته فى كل ما سيحدث، أو بعبارة أخرى : ما المكافآت المادية أو غير المادية التى ستعود عليه من خلال انخراطه فى مسار التغيير المطلوب؟.[٢]

مما سبق يتضح أن الروضة وهى المؤسسة التربوية التى تعتبر عنصراً من عناصر المجتمع يجب عليها الاستجابة للتغيرات التى تحدث من حولها ، من خلال التغيير الضرورى لبنيتها الأساسية من تكنولوجيا وهياكل تنظيمية ونظم وأساليب عمل وعلاقات إنسانية وغيره. وإن لم تواجه المؤسسة هذا التغيير المتسارع فإنها سوف تخرج من دائرة المنافسة وتنزوى مبكراً.

حيث تبنى الممارسات الإدارية الحديثة وبخاصة المتعلقة بإدارة التغيير والتى تركز على فريق عمل متعاون ، يستخدم تكنولوجيا متطورة ، وتقنية معلومات متقدمة من أجل إدخال التغيير على رياض الأطفال ، والوصول بها إلى أفضل وضع لتحقيق التطوير الذى يتطلبه هذا العصر لتلك الرياض.

---

١ - منى مؤتمن عماد الدين ، **مرجع سابق**، ص ١٩.

٢ - دانا روبنسون ، جيمس روبنسون ، مرجع سابق ، ١٤٧.

وترى الباحثة أن جميع ما ذكر من الممارسات هى غاية فى الأهمية لمديرى رياض الأطفال ليتمكنوا من إدارة الروضة بفاعلية ، فى ظل التطور العلمى والتكنولوجى ، وظهور الاتجاهات الحديثة فى الإدارة ، حتى تتمكن الروضة من تحقيق رسالتها وأهدافها ، من خلال الحوكمة حيث أنها وسيلة من وسائل الضبط باللوائح والإجراءات الحاكمة والسلوك الأخلاقى فى جميع الممارسات السابقة التى تسهم فى تعزيز الكثير من الاتجاهات الايجابية نحو جملة من القضايا أهمها (مكافحة الفساد الداخلى للروضة ، وضمان النزاهة والحياد ، وتحقيق الاستقامة ومنع الانحراف ، وتحقيق فاعلية الروضة).

حيث تعتبر الحوكمة وسيلة واستراتيجية وقائية تعمل على تشخيص المشكلات التى تواجه الممارسات بالروضة قبل وقوعها من خلال البحث عن الأسباب ونقاط الضعف ومن ثم وضع البرامج والحلول الوقائية بدلا من التركيز على ملاحقة الفساد بعد حدوثه.

ويعنى الفساد سوء استخدام الموقع الوظيفى من أجل تحقيق مكاسب شخصية ، ويمكن أن يشمل الفساد فى رياض الأطفال مسألة المشتريات الحكومية بمجال الإنشاءات وهدايا الطلاب و رسوم الرحلات والأنشطة ، وتشتيت للموارد المخصصة للكتب المدرسية والإمدادات الخاصة بالتعليم ، والرشوة من أجل دخول سلك التعليم وشراء الدرجات المالية.

وتأسيساً لما سبق يمكن صياغة بعض المقترحات التى قد تحسن من الممارسات الإدارية لمديرى رياض الأطفال وتسهم فى حل المشكلات بهذه المرحلة منها ما يلى:

- لابد من تحديد واضح لأهداف رياض الأطفال، واختصاصات العاملين بها، ومعرفة مهاراتهم، وخبراتهم، والسماح لهم بالمشاركة فى اتخاذ القرار، وكذلك المشاركة فى التنبؤ بما قد يواجهونه من عقبات والاستعداد لها.

- يجب منح مديرى رياض الأطفال صلاحيات أكبر لدراسة احتياجات المعلمات، والعاملين بها من دورات وورش عمل وندوات وحلقات تأهيلية.
- يجب مراعاة تقسيم العمل على عدة أشخاص فى الروضة حسب مجال تخصص كل شخص لأن ذلك سيساعد على تقوية العلاقة بين العاملين بالروضة ويقوى انتمائهم للروضة.
- يجب إعداد برامج تدريبية لمديرى رياض الأطفال فى مجال القيادة تركز بشكل خاص على الدور القيادى للمدير فى الروضة، وتشمل موضوعات مثل الأنماط القيادية، والحوافز ، والاتصال، وإعادة النظر فى محتوى البرامج القائمة حالياً ، والتركيز فى البرامج الجديدة على استخدام الأساليب القيادية المناسبة.
- ضرورة تفهم مديرى رياض الأطفال للعلاقات المباشرة ، وغير المباشرة القائمة بين العاملين بالروضة ، والمساهمة فى إقامتها على أساس سليم لأنها يمكن أن تكون وسيلة لتحقيق أهداف الروضة.
- يجب زيادة الاهتمام بكل ما يقدمه العاملون من أراء ومقترحات إزاء أعمالهم أو إزاء المشكلات التى يواجهونها.
- يجب على مديرى رياض الأطفال أن يتفقوا مع العاملين على معايير الالتزام ، وتحديد مستوى تلك المعايير حتى يتم إرشادهم ، وتوجيههم وفقاً لخطوات مدروسة وليس بطريقة عشوائية.
- يجب أن تكون الرقابة ملائمة لظروف رياض الأطفال، ومحققة للعدالة عند تقويم العاملين، والمعلمات، والتلاميذ ، ونظام الروضة ككل.
- لابد من إنشاء نظم معلومات وإحصاء خاصة برياض الأطفال لتسهيل قيام المدير والعاملين بالمهام الإدارية ، أو مواجهة ما يعترض الروضة من أزمات عند أداء المهام المفوضة.

- يجب إدارة الوقت إدارة جديدة والتخلص من مضيعات الوقت التى تؤدى لضياع الوقت فى أداء أنشطة غير ضرورية ، وترك الأنشطة الضرورية مما يؤدى إلى خلل فى الممارسات الإدارية التى ينبغى أن يمارسها المدير فى رياض الآطفال والالتزام بقواعد إدارة الاجتماعات، وتنمية مهارات الاستماع ، وإيجاد مناخ إيجابى للاتصال واللجوء للبساطة وإعداد جدول للأعمال التى ينبغى إعطائها الدرجة الأكبر من الأولوية.
- يجب توظيف التكنولوجيا فى العمل الإدارى ، وإدخال التقنيات الحديثة ، كالتكنولوجيا المعتمدة على الصوت ، والبريد الإلكترونى ، والحرص على أن يجيد العاملون فى رياض الأطفال مهارات استخدام الحاسب الآلى والإنترنت.

الفصل الثالث
واقـــع إدارة رياض الأطفال

تمهيد :

إن الاهتمام بتربية الطفولة هو اهتمام بحاضر ومستقبل الأمة كلها وتنشئة الأطفال التنشئة السليمة هو المواجهة الضرورية لتحديات وصراعات المستقبل ومواكبة عصر التقدم العلمى.

والأطفال هم رجال المستقبل ، بل هم مصر المستقبل – فالأطفال باعتبارهم طاقة بشرية إذا أحسن تنميتها ورعايتها الرعاية المتكاملة ، أسهمت بجدية فى تحقيق النمو الاقتصادى والاجتماعى للمجتمع حيث إن أى تطور للمجتمع ينبغى أن يبدأ منذ طفولته.

وقد ركزت الاتجاهات التربوية المعاصرة على الطفل باعتباره محور العملية التعليمية وهدفها ، وقد أخذت فلسفة التربية بتنمية إمكانات الطفل الموروثة من خلال مواقف حياتية يعيشها ، فإذا كانت المفاهيم والأفكار الأساسية تحتوى المناشط التعليمية والمواقف التى ينبغى أن تستثير دوافع التعلم فإن هذه المفاهيم والأفكار هى التى تزود الطفل بالحقائق والمعلومات التى هى وسيلة التربية فى تشكيل أنماط السلوك الابتكارى.(١)

لذا فمرحلة رياض الأطفال من أهم المراحل التى يمر بها الإنسان ، ففيها تنمو ميوله واتجاته ، ويكتسب ألواناً من المعرفة والمفاهيم والقيم وأساليب التفكير ومبادئ السلوك ، مما يجعلها فترة حاسمة فى مستقبله وتظل أثارها العميقة فى تكوينه مدى العمر.(٢) ، كما أصبحت هذه المرحلة ضرورة من ضرورات المجتمع المعاصر نظراً لخروج المرأة للعمل.

١- شبل بدران الغريب ، **نظم رياض الأطفال فى الدول العربية والأجنبية** ، القاهرة : الدار المصرية اللبنانية للطباعة والنشر ، ٢٠٠٣، ص ٢٤٥.

٢ -Thomas , H, A Conceptual Model to assist Educational Leaders Mangr Change, **PhD Dissertation**, University of Pittsburgh , Pennsylvania , ٢٠٠٨ , p . ٥.

وترتبط جودة مؤسسات رياض الأطفال بمدى توافر الإدارة الفاعلة التى تمتلك من المهارات والكفايات ما يؤهلها لقيادة عمليات التطوير والتجديد التربوى بها، وتوافر المقومات التنظيمية ، والسياسات والنظم الإدارية التى تيسر نشر ثقافة التغيير ، ووجود رؤية تنظيمية لاستشراف مستقبل المنظومة، ووضوحها للأفراد العاملين ، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات فى العمل الإدارى ، بالإضافة إلى التدريب الفعال والتنمية المهنية المستدامة للأفراد العاملين.[1]

من خلال ذلك تسعى الباحثة فى هذا الفصل إلى التعرف على واقع الإدارة المدرسية برياض الأطفال من حيث فلسفتها والأهداف القائمة عليها ، مفهومها وأهميتها ، و نشأة رياض الأطفال وتطورها، و مفهوم الإدارة المدرسية وأهدافها ووظائفها وبعض مشكلات إدارة رياض الأطفال.

أولاً : المنظومة التعليمية لمرحلة رياض الأطفال

تتضمن المنظومة التعليمية المفهوم – الفلسفة – الأهداف – الأهمية – النشأة والتطور ، وتبينها الدراسة كما يلى :

١- مفهوم رياض الأطفال

تمثل مرحلة رياض الأطفال إحدى المؤسسات التربوية التى يقع على عاتقها مسئولية تربية الطفل ، وإعداده للمشاركة فى الحياة ، فهذه المرحلة تعد من أكثر مراحل نمو الإنسان أهمية وتأثيراً فيما يليها من مراحل ، حيث تتكون خلالها ملامح شخصية الطفل المستقبلية ، كما تعد مرحلة رياض الأطفال من أسرع مراحل النمو فى كافة الجوانب الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية ، حيث يمتاز طفل هذه المرحلة بالحماس والحيوية ، والميل نحو اكتساب المهارات والمعارف المختلفة.

٢- سهام محمد بدر ، **مدخل إلى رياض الأطفال** ، الأردن ، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠١٢ ، ص ٣٧.

وهى مؤسسات تربوية تعليمية ترعى الأطفال فى المرحلة السنية من ثلاث أو أربع سنوات حتى سن السادسة ، وتسبق المرحلة التعليمية أو التعليم الأساسى. وتقدم رياض الأطفال رعاية منظمة هادفة محددة المعالم ، لها فلسفتها وأسسها وأساليبها وطرقها التى تستند إلى مبادئ ونظريات علمية ينبغى السير على هديها.(١)

وقد نصت المادة (٥٦) من القانون رقم (١٢) لسنة ١٩٩٦والمعدل بالقانون ١٢٦ لسنة ٢٠٠٨بأن رياض " كل مؤسسة تربوية للأطفال قائمة بذاتها وكل فصل أو فصول ملحقة بمدرسة رسمية وكل دار تقبل الأطفال بعد سن الرابعة".(٢)

وعرفها البعض بأنها " مؤسسات تربوية خصصت لتربية الأطفال الصغار ، الذين تتراوح أعمارهم بين أربع وست سنوات ، وتتميز بأنشطة متعددة تهدف إكساب الأطفال القيم التربوية والاجتماعية ، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن الذات ، والتدريب على كيفية العمل والحياة معاً من خلال اللعب المنظم.(٣)

حيث تعتبر رياض الطفال شكل من أشكال التعليم للأطفال الصغار التى هى بمثابة الانتقال من البيت إلى المدرسة لبدء أولى درجات السلم التعليمى الرسمى حيث يتعلم الأطفال تطوير مهاراتهم من خلال اللعب الإبداعى والتفاعل الاجتماعى ، وفى معظم بلدان العالم تعد رياض الاطفال جزءاً من النظام المدرسى بالتعليم الأساسى.(٤)

مما سبق ترى الباحثة أن مرحلة رياض الأطفال مرحلة تعليمية هادفة لا تقل أهمية عن المراحل التعليمية الأخرى كما أنها مرحلة تربوية متميزة ، وقائمة بذاتها لها فلسفتها التربوية وأهدافها السلوكية وسيكولوجيتها التعليمية والتعلمية الخاصة بها.

١- جمهورية مصر العربية ، **قانون الطفل المصرى رقم ١٢ لسنة ١٩٩٦والمعدل بالقانون ١٢٦ لسنة ٢٠٠٨**، الباب الرابع ، الفصل الثانى ، مادة ٥٦، ٢٠٠٨، ص٢٠.

٢- حسن شحاتة ، زينب النجار ، مرجع سابق ، ص١٩٢.

٣- عزة جلال مصطفى ، **إدارة التطوير برياض الأطفال نماذج عربية وعالمية** ، القاهرة : دار النشر للجامعات، ٢٠١٠، ص ١٣.

١- سهام محمد بدر، **مرجع سابق** ، ص .١١٢

٢- الفلسفة التربوية لمرحلة رياض الأطفال

من المتعارف عليه أن لكل مجتمع فلسفته العامة والتى تتمثل فى مجموعة من المعتقدات واللغة والدين والمبادئ والقيم والمعايير والأخلاق وأسلوب التفكير وأساليب العمل ، التى توجه نظام وحياة المجتمع فى كافة مجالاته السياسية ، والاجتماعية ، والاقتصادية . وبالتالى نجد أن الفلسفة العامة للمجتمع هى التى تميز ملامحه ، وخصائصه ، وذاتيته ، وهويته عن باقى المجتمعات بصورة ، أو بأخرى.

والمجتمع المصرى كبقية المجتمعات تنطلق فلسفته من ركائز ، وأسس قوامها الثقافة الخاصة بهذا المجتمع التى تحتوى على الدين الإسلامى، وقيمه، وعاداته ، وتقاليد المجتمع والذى يحددها الإطار الثقافى له حيث يحافظ على هويته ، وتفرده ، وبنائه ، واستمراره عن طريق التربية.

ورياض الأطفال مرحلة تربوية تعليمية هادفة قائمة بذاتها ، وأنها ليست صورة مصغرة من المدرسة الإبتدائية أو ترفاً حضارياًً لنمط معين من الأطفال ، وإنما هى مرحلة حقيقية ذات قيمة تربوية ولها دور فعال فى العملية التعليمية ، لها فلسفة تربوية وأهداف تعليمية وسلوكية وبرامج وأنشطة هادفة تشبع حاجات الطفولة الأساسية ، وتنمى الشخصية المتكاملة وترسم أبعاد النمو وتنمى أساسيات المفاهيم والمعارف والخبرات والميول والاتجاهات والنزعات.[(١)]

ويقصد بالفلسفة هنا ، ذلك النشاط الفكرى المنظم الذى يتخذ من الفلسفة وسيلة للوصول إلى المبادئ والأسس المتكاملة لتنظيم وتنسيق وتوجيه تربية طفل هذه المرحلة بمختلف أهدافها التربوية وسياستها المرسومة ومؤسساتها وبرامجها ومشروعاتها ومقوماتها المختلفة ، بما

---

١ - يرجى الرجوع إلى:
- عزة جلال مصطفى ، **مرجع السابق** ، ص ٢٠.
- السيد عبد القادر شريف ، **إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها** ، الأردن : دار المسيرة، ٢٠٠٥ ، ص ص ٢٢٤ – ٢٢٥.

يساعد على تكامل العمل التربوى بهذه المرحلة ، وحل مشكلاتها ، فهذه الفلسفة هى الإطار المرجعى لأهداف تربية الطفل وبالتالى سياسته.

واستناداً إلى ذلك فالسياسة التربوية هى التى توجه العمل التربوى لتحقيق هذه الأهداف عبر الممارسات الإجرائية فى مؤسسات تربية الطفل ، **لذا تقوم فلسفة رياض الأطفال على المرتكزات التالية:**[1]

- اعتبار رياض الأطفال امتداد للمنزل من حيث توفير الحب والعطف والأمان والحنان للطفل ، وخاصة أن انتقاله إلى رياض الأطفال يكون فى مرحلة مبكرة.
- تزويد الطفل بالمدارك والقيم الاجتماعية النابعة من صميم بيئته.
- التوازن فى مناهج رياض الأطفال بين الكم والكيف ولابد أن تزود بالاتجاهات التربوية المعاصرة ، فتقديم خبرات قليلة تعنى إهدار الإمكانيات ، وتقديم خبرات أكثر بما لا يتلائم مع الطفل معناه شعور الطفل بالإحباط والفشل ، ولذا يجب أن يكون نصب أعيينا أننا نريد لطفل هذه المرحلة أن يحقق ذاته ، وأن يبتكر ، و أن يأخذ خبرة تلائم نموه.
- تهيئة المحيط التعليمى فيزيقياً وتربوياً واجتماعياً ونفسياً لأن الأطفال لا يتعلمون فقط ما يقدم لهم ولكنهم يتعلمون أيضاً الأشياء التى تصل إليهم عبر مواقف ومشاعر المحيطين بهم، لذا فبجانب ايصال المعلومات إليهم يجب تعليمهم المواقف والمهارات والتوجيه والمساعدة للتغلب على مشكلات المستقبل.
- تعويد الطفل مبدأ العمل الجماعى والتسامح وتعليمهم بعض الصفات الحميدة التى تساعدهم على الانسجام مع بقية أفراد المجتمع الذى يعيش فيه فى المستقبل.

---

٢ - جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتربية والعلوم والثقافة ، **استراتيجية تطوير التربية العربية (الاستراتيجيات المحدثة)** ، إدارة التربية ، تونس: ٢٠٠٦ ، ص ٢٣.

- تنميـة الدافعيـة لـدى الطفـل نحـو الـتعلم والاسـتعداد لـه ، وتنميـة الاتجاهات الإيجابية نحو المدرسة عن طريق البرامج التـى تقدمها لـه الروضـة ، والتـى تسـهم فـى تعميـق رغبـتهم فـى الـتعلم وتعلقـة بالمدرسة.
- تـوفير المهـارات اللغويـة اللازمـة للتواصـل الاجتمـاعى ، وذلـك بتأهيل الأطفال فـى الروضـة للتواصـل الاجتمـاعى تمهيداً للانتقـال إلى مرحلة التعليم فى المدرسة الإبتدائية.

يتضـح ممـا سـبق أن مرحلـة ريـاض الأطفـال تعـد عمليـة مهمـة للأطفال وتدريبهم وتعليمهم ، فى بيئـة مليئـة بـالمعززات التـى تسـاعدهم على التهيئة لاستقبال المدرسة ، لذلك يتوجب أن يكون لمرحلـة ريـاض الأطفال فلسفة تربويـة تميزهـا عـن غيرهـا مـن مراحل التعليم الأخـرى للوصـول بهـا إلـى الأسـس المتكاملـة لتنظـيم وتنسـيق هـذه المرحلـة بمختلف تشريعاتها وتوجهاتهـا وأهدافها التربويـة المختلفة وبمـا يسـاعد علـى تحقيـق الأهداف التربويـة فـى مرحلـة ريـاض الأطفـال ، مـن هذا المنطلق فإن الفلسفة العامة هى التى تحـدد الخطـوط العريضـة للأهـداف العامة لمرحلة رياض الأطفال.

٣ـ الأهداف العامة لمرحلة رياض الأطفال:

تمثل الأهداف التربويـة لهذه المرحلـة بدايـة الطريـق لأى سياسـة تربويـة ، حيـث ترتكـز علـى احتـرام ذاتيـة الأطفـال وفرديتهم واستثارة تفكيرهم الإبداعى المستقل وتشجيعهم على التغير دون خوف ، ورعاية الأطفـال بـدنياً وتعويـدهم العـادات الصـحية السـليمة ومسـاعدتهم علـى المعيشة والعمل واللعب مع الآخرين وتذوق الموسيقى والفن وجمال الطبيعة.

حيـث أوضـحت الدراسـات التأمليـة المتابعـة بعمـق الممارسـات التربوية والفكر التربوى فى مختلف بقـاع العالم خـلال فترات تاريخيـة متعاقبة ، أن التربية يجب أن تتوجه نحـو مجموعـة صـغيرة رئيسـة مـن الأهداف ، ويعتبر ما تحتها فروعاً وتحصيل حاصل إذا ما تحققت تلك

الأهداف الرئيسة ، ولخصها تقرير اللجنة الدولية للتربية فى القرن الحادى والعشرين (تقرير جاك ديلور) لليونسكو، وتم استخلاصها بواسطة مجموعة من المفكرين الأفاضل من مختلف دول العالم الذين تتبعوا أدبيات الفكر التربوى وممارساته واستراتيجياته وخططه على المستوى الدولى والوطنى والإقليمى ورصدوا توجهاتها وأهدافها ، وجدوا أن التربية لا تخرج عن:[1]

- تعلم لتعرف

حيث تختلف عملية إنتاج المعرفة فى عصر المعلومات فى عدة أمور منها كيف تعرف؟ وماذا تعرف؟ ولماذا تعرف؟ وهذا يؤكد تكامل المعرفة واستمرارها من خلال التعلم مدى الحياة.

- تعلم لتعمل

وهى غاية تتطلب التعامل مع الواقع وعالم الفضاء المعلوماتى ، من خلال العمل عن بعد والعمل الجماعى.

- تعلم لتكون

يقصد به تنمية الفرد بدنياً وذهنياً ووجدانياً وروحيانياً.

- تعلم لتعيش وتتعايش

يقصد به اكتساب المعلومات والمعارف وإنتاجها والتواص والتحاور مع الآخرين.

ويرى بعض الباحثين أن الأهداف التربوية لأى مرحلة من المراحل التعليمية تنبثق من مصادر ثلاث هى:[2]

- طبيعة المجتمع وفلسفته وقيمه وأهدافه وظروفه الاقتصادية والاجتماعية وطموحاته وخطط التنمية فيه.
- الخصائص النفسية للمتعلمين ومطالب نموهم.
- الاتجاهت التربوية المعاصرة.

١- هدى محمود الناشف ، **رياض الأطفال** ، القاهرة : دار الفكر العربى ، ٢٠٠٥، ص ٥٧.
١ - سهام محمد بدر ، **مرجع سابق**، ص ٢٢٥.

- بينما تهدف رياض الأطفال إلى تنمية أطفال ما قبل حلقة التعليم الأساسى **وتهيئتهم للالتحاق بها وتنطلق أهداف رياض الأطفال المعاصرة من ثلاث مصادر رئيسة هى:**[1]
- طبيعة الطفل والمرحلة النمائية التى مر بها.
- فلسفة المجتمع وثقافته وتوجهاته الاجتماعية والسياسية.
- المجالات والمعارف البيئية الاجتماعية المناسبة للتنمية العقلية للطفل.

وتختلف أهداف رياض الأطفال فى المجتمعات الغربية عن المجتمعات العربية ، حيث تؤكد المجتمعات الغربية على تنمية الطفل فى جميع النواحى مع وجود بعض الاختلافات من حيث التركيز على جوانب دون أخرى ، كما تؤكد على تحقيق الطفل لذاته وتنمية قدراته وإمكانياته ، بينما التربية فى المجتمعات العربية تهتم بتنشئة الطفل فى ظل قيم ونظم اجتماعية محددة.[2]

وهناك أهداف عامة (aims) وهى عريضة تستند بالضرورة إلى فلسفة تربوية ونظرة إلى الإنسان والمجتمع والحياة ، كما تستند إلى نظريات فى النمو والمعرفة والتعليم وتتبناها وتصوغها فى صور وغايات وأهداف كبرى، وهناك (أهداف خاصة) هى أهداف سلوكية أو تعليمية أو إجرائية تتسم بالتعدد والتنوع والترابط مع بعضها البعض فى وحدة متكاملة لتحقيق الأهداف العريضة لرياض الأطفال والمتمثلة فى: [3]

أ- **أهداف المجال المعرفى (العقلى واللغوى)**: وهى بوجه عام الأهداف التى ترمى إلى تطوير ذكاء الطفل والتى تتطلب تنمية حواسه وانتباهه ، وحب الاستطلاع وتعويده على أساليب التفكير وإعمال العقل.

---

٢ - مريم الخالدى ، **مدخل إلى رياض الأطفال** ، الأردن ، عمان : دار صنعاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨، ص ٦٩.

١- سهام محمد بدر، **المرجع السابق** ، ص ص ٢١٥- ٢١٧.

٢- شبل بدران الغريب ، **مرجع سابق** ، ص ٢٤٨.

ب- **أهداف المجال الوجدانى (العاطفى والانفعالى والاجتماعى)**: وتعنى الأحاسيس والمشاعر والانفعالات بحيث تركز على ما يراد تنميته فى الطفل من أحاسيس وميول واتجاهات نحو نفسه ومن حوله ، وتنميته اجتماعياً (بالتميز بين ما هو صواب وما هو خطأ فى سلوكياته).

ج- **أهداف المجال المهارى (الحسى والحركى)**: وهى أهداف ترتبط بما يراد تنميته لدى الطفل من مهارات حركية جسمية ورياضية وأخرى حركية تعبيرية فنية.

وتحدد تلك الأهداف مسار العملية التعليمية فى الروضة ونتائجها ، متبعة فلسفة الدولة فى تنشئة اطفالها ومحققه بتكاملها مع بعضها البعض الأهداف العامة للروضة.

وتؤكد الأدبيات التربوية فى الولايات المتحدة الأمريكية على أن الجانب الجسمى والإدراك الحسى أقل أهداف رياض الأطفال أهمية بينما أجمعت على وضع الأهداف المتعلقة بالمهارات اللغوية والجانب الأكاديمى فى وسط قائمة الأهداف كما أعطى الجانب الأكاديمى التحصيلى وزناً أكبر.[١]

كما حددت المادة (٥٧) من قانون الطفل المصرى رقم ١٢ لسنة ١٩٩٦ والمعدل بالقانون ١٢٦ لسنة ٢٠٠٨ **أهداف رياض الأطفال فيما يلى:**[٢]

تهدف رياض الأطفال إلى مساعدة أطفال ما قبل سن المدرسة على تحقيق التنمية الشاملة والمتكاملة لكل طفل فى المجالات العقلية والبدنية والحركية والوجدانية والاجتماعية والخلقية والدينية.

بينما حددت وزارة التربية والتعليم – الإدارة العامة لرياض الأطفال **الأهداف التربوية لمرحلة رياض الأطفال فيما يلى**:[٣]

---

١ - جمهورية مصر العربية ، قانون الطفل المصرى ، **مرجع سابق** ، ص٢٠.

٢- http://portal.moe.gov.eg/AboutMinistry/Departments/cabe/ depcenters/ dep١/Pages/dep١i.aspx

٣- شبل بدران ، **نظم رياض الأطفال فى الدول العربية والأجنبية ، تحليل مقارن** ، القاهرة : الدار المصرية اللبنانية ، ٢٠٠٣ ، ص ١٠٤.

التنمية الشاملة والمتكاملة لكل طفل فى المجالات العقلية والجسمية والحركية الانفعالية والاجتماعية والخلقية مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية فى القدرات والاستعدادات والمستويات النمائية.

أ- تنمية مهارات الأطفال اللغوية والعددية والفنية من خلال الأنشطة الفردية والجماعية وإنماء القدرة على التفكير والتحليل.

ب- التنشئة الاجتماعية والصحية السليمة فى ظل قيم المجتمع ومبادئه وأهدافه.

ت- تلبية حاجات ومطالب النمو الخاصة بهذه المرحلة من العمر لتمكين الطفل من حقيق ذاته ومساعدته على تكوين الشخصية السوية القادرة على التعامل مع المجتمع.

ث- تهيئة الطفل للحياة المدرسية النظامية فى مرحلة التعليم الأساسى وذلك عن طريق الانتقال التدريجى من جو الأسرة إلى المدرسة بكل ما يتطلبة ذلك من تعود على النظام وتكوين علاقات إنسانية مع المعلمة والزملاء وممارسة أنشطة التعليم التى تتفق واهتمامات الطفل ومعدلات نموه فى شتى المجالات.

ج- تعويد الطفل على التعامل مع كل المؤسسات المحيطة ببيئة الروضة.

ح- توثق الصلة بين الطفل والأسرة والروضة والمجتمع كله.

خ- اكتشاف الأطفال ذوى الاحتياجات الخاصة والإسراع بتنمية مهاراتهم وتوجيههم بطرقة سليمة إلى الجهات والهيئات التى يمكنها تقديم الخدمات الخاصه بهم.

ولكى يمكن تحقيق هذه الأهداف المنصوص عليها فى الوثائق الرسمية، ينبغى أن تترجم إلى إجراءات عملية وممارسات يومية ، حتى لا تتحول إلى مجرد شعارات بعيدة كل البعد عما يجرى على أرض الواقع ، كذلك ينبغى تطوير وتحسين الممارسات ، من خلال تبنى مداخل إدارية حديثة تحقق التوافق بين الروضة والمجتمع المحيط بها بما يحقق الفعالية مثل مدخل القيادة والحوكمة .

وترى الباحثة أن الأهداف التربوية لمرحلة رياض الأطفال تعد بداية الطريق لأى سياسة تربوية ، وتختلف هذه الأهداف من مجتمع لآخر ، حسب القيم والعادات السائدة فى تلك المجتمعات ، وتنعكس فى صورة أحكام قيميه للصفات المرغوب إكسابها للأطفال ، بما يحقق أكبر قدر ممكن لنموهم كأفراد يعيشون فى إطار اجتماعى محدد النسق ، ومن هذا السياق جاءت الأهمية التربوية لمرحلة رياض الأطفال.

٤ - أهمية مرحلة رياض الأطفال

تعتبر رياض الأطفال بيئة تربوية مكملة لدور الأسرة فى تنشئة الطفل وتطبيعه اجتماعياً والرياض كبيئة تربوية واجتماعية تؤثر فى الطفل بما تحمله من إمكانات وتفاعلات بينه وبين الأطفال وبين العاملين فيها.

والتربية فى رياض الأطفال لا تكون إنسانية إلا إذا أخذت بعين الاعتبار الاحتياجات الإنسانية للأطفال الذين يأتون من بيئات ثقافية واجتماعية واقتصادية مختلفة بحيث تنمى المهارات الاجتماعية للطفل للتفاعل مع الآخرين والتكيف معهم فى عالم متغير.

وتعتبر رياض الأطفال فى مصر مرحلة اختيارية وليست إجبارية ، ولا تندرج ضمن السلم التعليمى الرسمى ، رغم انطوائها إدارياً تحت جناح وزارة التربية والتعليم مثلها مثل معظم الدول العربية . وقد يرجع ذلك إلى قلة الموارد وضخامة إعداد الأطفال الذين يندرجون فى هذه المرحلة السنية من (٤-٦ سنوات) مما يجعلها غير قادرة على إدراج تربية ما قبل المدرسة ضمن أولوياتها.

لكن هذا الموقف لا يعنى بالضرورة عدم الاكتراث بأهمية الدور التربوى، الذى يمكن أن تلعبه رياض الأطفال بالنسبة لأطفال هذه الفئة العمرية. وتقبل الرياض الرسمية الأطفال من (٤-٦ سنوات) ،

أما الرياض الخاصة فيتراوح سن القبول فيها ما بين (٣-٤ سنوات) وحتى السادسة.[١]

وقد قام أحد الباحثين بأخذ آراء أمهات بعض الأطفال الذين يذهبون إلى رياض الأطفال ، وسؤالهن عما إذا كان أطفالهن قد استفادوا من رياض الأطفال ، فكانت إجاباتهن تشير إلى أن الأطفال الذين يذهبون إلى الروضة يتخلصون من عادات غير مرغوب فيها ، ويكتسبون عدداً من العادات المرغوبة الحسنة.[٢]

ويمكن القول أن بأن المستقبل يشير إلى معطيات تربوية جديدة نحو مرحلة رياض الأطفال فى المجتمعات المعاصرة ، والتى قد تصبح جزءاً أساسياً من النظم التربوية التى تلتزم بها الدول ، وتقدمها مجاناً إلى أبناء المجتمع ، لتطوير التعليم فى المرحلة الأساسية.[٣]

ونظراً لأهمية هذه المرحلة فنحن لا نغالى إذا قلنا إن مستقبل الفرد ومستقبل المجتمع يتوقف على مدى نجاح رياض الأطفال فى تحقيق هدفها الرئيسى فى إعداد وتهيئة طفل المستقبل ، فإدارة الروضة تؤدى دوراً مهما فى توفير الأنشطة الإثرائية المتكاملة ، وإشراك أولياء الأمور فى اختيار الأنشطة التى يحتاجها الطفل.[٤]

ويلاحظ أن أهمية رياض الأطفال تنبع من النقاط التالية:[٥]

- تعتبر رياض الأطفال ضرورة من ضروريات الحياة لكل طفل سواء كان من أسرة غنية أم فقيرة لما يتوافر فيها من رعاية صحية وتربوية واجتماعية مناسبة لطبيعة الأطفال النمائية.

---

١ - منى حافظ محمد الحكيم ، دراسة اتجاهات القائمين على طفل ما قبل المدرسة فى محافظة الفيوم وعلاقتها ببعض العوامل الديموغرافية ، **رسالة ماجستير** ، جامعة القاهرة ، كلية رياض الأطفال ، ٢٠٠٩، ص ٢٣.

١- أميرة على محمد ، **المرجع فى الطفولة المبكرة** ، الجيزة : الدار العالمية للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٨ ، ص ٢٣.

٢-Gammage Philip, **Childhood and Family in The ٢١st Century, Preparing for an Unknown Future** , ERIC; ED ٤٣٤٧٢٩, Vol. (٣٥), No. (٣), March ٢٠٠٠,p١٠٠.

٣-Paluline Werton , **Physical Education In The Nursery And Infant School** , London : Routled , ٢٠٠٧ , p. ١٨٩.

٤ - سهام محمد بدر ، مرجع سابق، ص.٤٣

- كما أنها تعتبر ضرورة عصرية ، عصر التقدم العلمى والتوكنولوجى وما يصاحبة من تغيرات ومستجدات تتطلب الإعداد المبكر لأطفال هذا العصر ليواكبوا هذا التقدم مستقبلاً فهى ضرورة للأم العاملة وغير العاملة بأصول تربية طفل ما قبل المدرسة.
- تنبع أهمية رياض الأطفال من أهميتها الفائقة لمراحل التعليم التالية ، لأنها تعمل على تهيئة الأطفال للتعليم الإبتدائى وما يليه من مراحل تعليمية أخرى.
- كما أن رياض الأطفال يجد فيها الطفل اشباعاً وتلبية لكثير من حاجاته النمائية وحاجاته الخاصة ، حيث إن بيئة رياض الأطفال تساعد معلمات هذه المرحلة على اكتشاف الأطفال ذوى الحاجات الخاصة ومن ثم وضعهم فى بيئات تناسبهم.

وتأسيساً لما سبق تعتبر رياض الأطفال وسيلة فعالة تعالج فترة شديدة الحساسية فى حياة الطفل الصغير ولقد زاد من أهميتها خروج المرأة للعمل فأصبحت رياض الأطفال ضرورة اجتماعية وتربوية من ضرورات الحياة بالنسبة للطفل ، وتعد رياض الأطفال قنطرة عبور بين المنزل والمدرسة.

٥- مبررات الاهتمام برياض الأطفال بمصر

- ✓ خروج المرأة إلى ميدان التعليم وبعض مجالات العمل ، ومن الواضح أن جهود التنمية داخل المجتمع المصرى بحاجة إلى جهود المرأة فالمجتمع فى حاجة إلى المعلمة ، والطبيبة ، والممرضة ، وبعض المهن الأخرى التى تناسب المرأة ، وإذا كان المجتمع بحاجة إلى جهود المرأة ومشاركتها فى التنمية ، ويشجع المرأة على التعليم وعلى الإسهام فى الحياة العامة فإن على المجتمع مسؤولية تجاه الأطفال وتنشئتهم نشأة صالحة.

- ✓ إن كثيراً من الأطفال لا تتاح لهم فرصة الإشراف الواعى ، والرعاية الطبية ، والتغذية الصحية ، لظروف قد تتصل بعدم دراية الوسط الذى يشبون فيه بأمور تربية الطفل التربية الواعية السليمة ، هذا بالرغم من اهتمام الدولة بالخدمات الصحية للأطفال ، ولكن نجد أن الأوساط غير المتعلمة لا تستطيع أن تستفيد أحياناً من هذه الخدمات المقدمة من قبل الدولة ، حيث إن الجو العام الذى تعيش فيه بعض هذه الأسر محروم من لمسات العلم وملامح التربية الحديثة التى تلبى مطالب النمو ، وتشبع حاجات الطفولة ، وتقف على الأساليب السليمة فى تربية الأطفال ... كل ذلك يوقعهم دون قصد فى كثير من الأخطاء التى تؤثر على أطفالهم أسوأ تأثير من ناحية صحتهم الجسمية والنفسية وغير ذلك ، ومن هنا فإن مشكلات طفل ما قبل المدرسة الإبتدائية – فى هذه الظروف – جدير بالتفكير والاهتمام.
- ✓ كذلك أدت ظروف المدنية الحديثة إلى تجمعات سكانية ضخمة ، وخاصة فى المدن الكبرى ، وفى مثل هذه التجمعات تعيش الأسرة فى شقة صغيرة، ومن هنا فإن الطفل يعيش أغلب وقته فى مسكن صغير بين جدران الحجرات الضيقة، حيث إن مجال اللعب محدود فى أغلب الأحيان، كما أن رغبة الطفل فى البحث والتجريب فيما حوله من الأشياء تقيدها رغبة الكبار فى المحافظة على أثاث المنزل وأدواته ، ولذلك فإن الأطفال فى حاجة إلى أماكن ينطلقون وينشطون وينعمون فيها بشئ من الحرية ، ويتوفر لهم فيها الشعور بالأمن والإحساس بأن المكان أعد لهم وأنه ينتمى لهم وينتمون إليه.

٦- نشأة مرحلة رياض الأطفال وتطورها

لقد نشأت فكرة رياض الأطفال نتيجة لجهود عدد كبير من الفلاسفة والعلماء المتخصصين فى علم النفس التحليلى والعلوم التربوية بشكل عام ، ثم إن الدراسات التحليلية لآراء العلماء الغربيين الذين أولو الطفل اهتماماتهم أمثال كومنيوس وجون لوك وروسو وبستالوتزى وهربارت وفروبل وسبنسر وماريا منستورى وجون ديوى هى التى حكمت الفكر التربوى المعاصر ، وأرست مبادئ وأسس التربية بوجه عام ، وفى رياض الأطفال على وجه الخصوص.

وقد سبق دعوة التربويين هذه فى المجتمعات الغربية ، ما أشارت إلية الأحاديث النبوية الكريمة من أدبيات تتعلق بالطفولة ، وحقوقهم وتربيتهم ، وما تركه علماء التربية المسلمين أمثال : ابن سينا والغزالى وابن خلدون وابن مسكويه وغيرهم من أدبيات تربوية تدور حول تربية الأطفال وتعليمهم، وإنماء شخصيتهم بجوانبها الجسمية والعقلية والإنفعالية والإجتماعية والأخلاقية ، وعلاقة هذا كله بأساليب تربية الطفل وتنشئته فى إطار الفلسفة الإجتماعية للمجتمع الذى يعيش فيه.

وظهرت مؤسسات رياض الأطفال لتساعد الطفل فى سنواته الأولى على النمو السوى جسمياً وعقلياً واجتماعياً ووجدانياً. وتكون لديه الاستعداد المدرسى الذى يساعده على النجاح فى المدرسة فى

وتعتبر الفلسفة الفروبلية والمنستورية هى الإطار الذى يحكم الفكر التربوى الغربى المعاصر ، والذى تقوم مبادئه على العناية بالطفل والاهتمام به ونمو نشاطه الذاتى ، ومن ثم تهدف التربية إلى إعداد الطفل للحياة ، عن طريق مساعدة الطفل على النمو الطبيعى.[(١)]

١- أحمد إسماعيل حجى ، نظام التعليم فى مصر ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٩١، ص ١٥٤.

ويرجع تاريخ رياض الأطفال فى مصر إلى عام ١٨٩٥ حيث كانت البداية التاريخية للاهتمام بطفل ما قبل المدرسة الإبتدائية ، حيث كانت مدارس البنات التى أسست فى هذه السنة تعقد اختباراً للمتقدمات إلى المدارس ممن تتراوح أعمارهن بين ٦- ٩ سنوات ، وكان على المقبولات أن يدرسن سنتين فى المرحلة التحضيرية السابقة على مرحلة التعليم الإبتدائى.(١)

وبقيت هذه الخدمة التربوية قاصرة على البنات حتى عام ١٩١٨ حيث بدأت وزارة التربية والتعليم فى إنشاء مدارس رياض الأطفال مستقلة للبنين بالإسكندرية ، وكانت تقبل الأطفال من سن الرابعة حتى السابعة ، حيث كانت هذه الرياض مقصورة فقط على أبناء الطبقات القادرة على دفع المصروفات لأنها لم تكن مجانية وبهذا حرم منها أبناء القاعدة العريضة من أبناء الشعب غير القادرين على دفع هذه المصروفات آنذاك.

وفى عام ١٩٥١ صدر القانون ١٤٣ بشأن تنظيم التعليم الابتدائى وقد حمل فى ثناياه خطة إلغاء رياض الأطفال ، وفى عام ١٩٥٣ صدر القانون رقم ٢١٠ لتنظيم التعليم الابتدائى بتوحيد المرحلة الأولى من التعليم وسميت المرحلة أو المدرسة الإبتدائية ومدتها ست سنوات ، ولم تعد هناك فصول لرياض الأطفال وأصبحت تمثل مرحلة اختيارية خارج مرحلة التعليم الإجبارى حتى الوقت الحالى.

مما سبق يتضح أن رياض الأطفال كانت داخل السلم التعليمى فى عام ١٩٥١.

كذلك صدر قانون رقم ٥٠ لعام ١٩٧٧ بشأن دور الحضانة ، الذى حدد المسئوليات المختلفة لوزارة الشئون الاجتماعية والتى من بينها الترخيص بإنشاء دور الحضانة ، ووضع المواصفات والشروط الواجب توافرها فى المبنى وصاحب المبنى وكذلك نظام القبول وبرامجها اليومية وإدارتها.(٢)

١- وزارة الشئون الاجتماعية ، **القانون رقم ٥٠ لسنة ١٩٧٧ بشأن دور الحضانة** ، ١٩٧٧.

١- وزارة التربية والتعليم ، قرار وزارى رقم ٢ بتاريخ ١-١- ١٩٧٩ بشأن إنشاء مدارس لغات تجريبية ولائحته الفنية ، ١٩٧٩.

يتضح من صدور ذلك القانون أنه أول قانون يتضمن فى محتواه كل ما يخص دور الحضانة من حيث التعريف بها واختصاص وزارة الشئون الاجتماعية بالإشراف والرقابة عليها طبقاً لأحكام هذا القانون ، والترخيص بفتح دور الحضانة وتحديد المواصفات الخاصة بها من حيث الموقع والمبنى والمرافق والتجهيزات والاشتراكات الصحية وتحديد مستويات الإدارة والرقابة عليها بكافة أنحاء الجمهورية.

وفى عام ١٩٧٩ صدر القرار الوزارى رقم ٢ لسنة ١٩٧٩ من وزير التعليم والبحث العلمى نص على أن تنشأ بمحافظات القاهرة والجيزة والإسكندرية مدارس لغات مشتركة ابتدائية وإعدادية وثانوية ويلحق بكل مدرسة فصول حضانة لمدة سنتين.[١]

ومن هذا يتضح أنه ينحصر الإشراف الفنى والإدارى على مؤسسات تربية الطفل فى جمهورية مصر العربية بين وزارتى التربية والتعليم والشئون الاجتماعية فضلاً عن الهيئات الدينية والخيرية.

وفى عام ١٩٨١ صدر قانون التعليم رق (١٣٩) والمادة (٨) منه تنص على أنه لوزير التعليم – بعد أخذ رأى المحافظ المختص – أن يقرر إنشاء مدارس لرياض الأطفال تكون تابعة أو ملتحقة بالمدارس الرسمية وأن يحدد مواصفاتها من حيث الموقع والمبنى والمرافق والتجهيزات والمواصفات الصحية ، كما يحدد نظام الدراسة والمناهج والخطط وشروط القبول وهيئات الإشراف والتدريس وما يجوز تقاضيه مقابل تنظيم التعليم بها.[٢]

وفى ضوء ماسبق يتضح مدى اهتمام وزارة التربية والتعليم بمؤسسات رياض الأطفال حيث توالت القرارات والنشرات التى تولى جل اهتماماتها بنشر مؤسسات رياض الأطفال على مستوى الجمهورية.

٢- وزارة التربية والتعليم ، قانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١ بشأن إصدار قانون التعليم ، ١٩٨١.
١- وزارة التربية والتعليم ، قرار وزارى رقم (٢٣٠) لسنة ١٩٩٤ بشأن رياض الأطفال التابعة أو الملحقة بالمدارس الرسمية والخاصة ، ١٩٩٤.

وقد أصدرت وزارة التربية والتعليم قراراً وزارياً رقم (٢٣٠) لعام ١٩٩٤ بشأن تنظيم العمل داخل مؤسسات رياض الأطفال واتباع الأساليب العلمية فى تعليمهم وهذا ما نصت عليه المادة الأولى من هذا القرار ، كما نصت المادة الثانية منه أيضاً على التحذير التام لإعطاء واجبات منزلية للأطفال ومنعت أيضاً عقد امتحانات بها.[١]

وفى عام ١٩٩٥ أصدرت وزارة التربية والتعليم قراراً وزارياً رقم (١٣٥) لسنة ١٩٩٥ تحدد فيه سن القبول بمؤسسات رياض الأطفال الرسمية والخاصة ، وتحدد فيه أيضاً كافة الفصل بحيث لا تزيد عن أربعين طفلاً وطفلة.[٢]

ونتيجة اهتمام الدولة بالطفولة ووعيها بأهميتها أصدرت قانون الطفل رقم ١٢ لسنة ١٩٩٦ تفصل فيه دور كل من وزارة الشئون الاجتماعية ووزارة التربية والتعليم على أن تكون دور الحضانة خاضعة للإشراف الفنى والإدارى لوزارة الشئون الاجتماعية ومؤسسات رياض الأطفال تكون خاضعة للإشراف الفنى والإدارى لوزارة التربية والتعليم ، وتبعه إصدار اللائحة التنفيذية له التى تحدد اختصاص كل من وزارة الشئون الاجتماعية ووزارة التربية والتعليم بشأن دور الحضانة رياض الأطفال وسياسة والقبول فى كل منهما وأهدافها وشروط فتحها.[٣]

وفى ضوء ما سبق عرضه عن نشأة وتطور مؤسسات دور الحضانة ورياض الأطفال يمكن ملاحظة تعدد الجهات التى تقوم بالإشراف والإدارة على هذه المؤسسات منذ نشأتها فوجدت مؤسسات تابعة لجمعيات أهلية ، وأخرى للجمعيات الدينية والخيرية ، فضلاً عن المؤسسات التابعة لوزارة الشئون الاجتماعية ووزارة التربية والتعليم

٢- وزارة التربية والتعليم ، قرار روزارى رقم (١٣٥) لسنة ١٩٩٥ بشأن سن القبول برياض الأطفال بالمدارس الرسمية والخاصة ، .١٩٩٥

٣- رئاسة مجلس الشعب ، قانون رقم (١٢) لسنة ١٩٩٦ بإصدار قانون الطفل ، ١٩٩٦.

٣ - نبيل سعد خليل ، **الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر**، القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩، ص.١٢

ومن ثم أدى ذلك إلى عدم وجود سياسة تعليمية موحدة تنظم الإشراف على هذه المؤسسات ، فضلاً عن غياب الفلسفة الواضحة لهذه المؤسسات فى مصر ، كذلك لم تصبح رياض الأطفال كمرحلة مستقلة فى السلم التعليمى حتى الآن.

ثانياً: إدارة رياض الأطفال : وتوضحها الدراسة كما يلى:

يُعد ميدان الإدارة المدرسية من ميادين الدراسات الحديثة وليدة القرن العشرين ، وقد تطور مفهوم الإدارة المدرسية تطوراً سريعاً بفضل تطور مفاهيم إدارة الأعمال والصناعة من جهة ، وتوافر عديد من الدراسات والبحوث فى ميدان الإدارة المدرسية من جهة أخرى.

وعُرفت الإدارة "بأنها حصيلة العمليات التى يتم بواسطتها وضع الإمكانات البشرية والمادية فى خدمة أهداف عمل من الأعمال ، والإدارة تؤدى وظيفتها من خلال التأثير فى سلوك الأفراد".(١)

كذلك تعرف الإدارة المدرسية بأنها" نظام استراتيجى متكامل يشمل كل الإداريين والعاملين وأعضاء الهيئة التدريسية ، ليحقق الرضا لهم ، ويؤدى إلى تحسين الخدمات والنتاجات المدرسية باستمرار.(٢)

كذلك تعرف بأنها " مجموعة من الجهود المنظمة التى يقوم بها أفراد داخل إطار واحد وهو المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية المرسومة والتى تنعكس آثارها على المجتمع".(٣)

والإدارة المدرسية شأنها شأن غيرها من المؤسسات تتكون من أدوار مختلفة في مستويات مختلفة بعضها عن بعض ، لكنها جميعًا تشترك في صفة واحدة وهي أنها مسئولة ومساءلة في نفس الوقت بمعنى أن كل مستوى من مستويات الإدارة المدرسية يكون كل فرد فيه

٢-Gerald. C. ubben. Larry. W. Hyghes " **The Principle Creative Leadership for Effective Schools**", Emporia, Ks: Emporia State university, Eric Doucnment peproduction service No. Ep ٢٦٤-٦٤٥ , ٢٠٠٦ . p ٢٤٦.

١ - حسن شحاتة ، زينب النجار ، **مرجع سابق** ، ص٣١.

٣ - محمد منير مرسي ، **مرجع سابق** ، ص ص ١٥-١٦.

رئيسًا ومرؤوسًا في وقت واحد. ولابد من تكامل الأدوار المختلفة في إدارة المدرسة حتى يمكنها تحقيق رسالتها ؛ فمدير المدرسة ومساعدوه يمثلون الجانب الإداري ، والمعلمون يمثلون الجانب المهني الفني ، والعاملون الآخرون يمثلون جانب المساعدة ، ولابد من التكامل بين هذه الجوانب لتكون إدارة المدرسة ناجحة.[1]

من كل ما تقدم من تعريفات يمكن القول بأن الإدارة المدرسية "مجموعة من الجهود المنسقة والموجهة للأفراد العاملين في المدرسة لتوجيه دفة العمل فيها لتحسينه باستمرار من أجل إعداد النشء بما يتفق مع أهداف المجتمع والدولة وفلسفتها".

وتختلف إدارة رياض الأطفال عن إدارة المؤسسات التربوية الأخرى ، ومن أبرز نقاط الاختلاف ما يلى:[2]

أ- صغر سن الأطفال فى هذه المرحلة مما يتطلب من إدارة الروضة ما يلى:

- العناية الفائقة التى يحتاجها الأطفال.
- تعويد الطفل على النظام المدرسى وما يحتاجه من تنسيق وجهد.
- رعاية الطفل بصفة مستمرة حتى فى أوقات الأنشطة الحرة.
- تعامل الإدارة تعامل مباشر مع أولياء الأمور فى كافة الأمور صغيرها وكبيرها.
- اتباع طرق تربوية تتناسب مع الطفل فى سنواته الأولى.

ب- حاجة هذه المرحلة لعنصرى الحنان والعطف أكثر من أى مرحلة أخرى وهذا يتطلب عدة أمور منها ما يلى:

- اعتبار الروضة امتداد للمنزل بما يقدمه من عطف وحنان.
- اعتبار معلمة رياض الأطفال مكملة للأم.

---

٣ - هبه مصطفى محمد مطاوع ، تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال فى مصر دراسة مستقبلية ، **مرجع سابق** ،٢٠٠٦، ص ١١٩.

١ - رافدة عمر الحريرى ، **نشأة وإدارات رياض الأطفال** ، الأردن ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠ ، ص٦٢.

- ينبغى أن تعامل معلمة الروضة الأطفال جميعاً بشكل متساوى ومتوازن.

ويشترط لانتقال الطفل من صف دراسى إلى صف دراسى أعلى فى المراحل التعليمية التالية لرياض الأطفال أن ينهى الطفل العام الدراسى السابق بنجاح ، وهذا الشرط لا يوجد فى رياض الأطفال وإنما عمر الطفل هو المحدد الأساسى ، وتبدو هذه مشكلة لدى رياض الأطفال لوجود أطفال فى مرحلة عمرية واحدة وفى مستويات تحصيلية متباينة.

١- مفهوم إدارة رياض الأطفال:

تحتاج أى مؤسسة من مؤسسات رياض الأطفال إلى تنظيم أنشطتها المختلفة ، وتنسيق جهودها من أجل تحقيق أهدافها ، وذلك لأن نجاح العمل الجماعى فى كل مجالات الحياة يرتبط بوجود قيادة حكيمة ، تشرف على تخطيط العمل ، وتنسيق جهود العاملين فيه ، وتوجهها نحو الأهداف المرسومة.

ويمكن تعريف إدارة رياض الأطفل على أنها "الإدارة التى تتولى تنفيذ الخطط والسياسات الصادرة من الإدارة العليا وذلك بتوزيع الأعمال على العاملين وتوجيههم ومتابعتهم وبالتالى المساهمة الجادة فى تطوير العملية التربية ككل، وذلك عن طريق التقويم الشامل، وملاحظة تطور نمو الأطفال ومدى ايجابية تفاعلهم ومساعدتهم فى بناء شخصياتهم وتوجيه ميولهم وقدرتهم وتأهيلهم تأهيلاً جيداً لدخول المرحة الإبتدائية التى تعتبر مكملة لرياض الأطفال".(١)

وتعرف أيضاً بأنها " تلك الجهود المنسقة التى يقوم بها فريق العاملين فى الروضة إداريين وتربويين وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل الروضة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة فى تربية أطفالها تربية صحيحة على أسس علمية".(٢)

١- أمل خلف ، **مدخل إلى رياض الأطفال** ، القاهرة : عالم الكتب ، ٢٠٠٦ ، ص٣٠.
٢- هند بنت ماجد بن محمد الخثيلة، **إدارة رياض الأطفال** ، الإمارات ، العين: دار الكتاب الجامعى ، ٢٠٠٠، ص١٠.

كذلك تعرف بأنها "الإدارة المسؤولة عن مجموعة من العمليات أو العناصر التى تتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف معينة ، وتضم عناصر التخطيط والتوجيه والاتصال والمتابعة والرقابة والتقويم ، فضلاً عن عنصر القيادة الذى يعد العنصر المباشر والمسؤول عن تنسيق جميع العمليات وتكاملها".[1]

يتضح مما سبق أن مفهوم إدارة رياض الأطفال يشمل الوظائف والعمليات التالية: التخطيط والتنظيم والتوجيه، والاتصال والمتابعة والرقابة والتقويم، كما أنها تنطوى على عنصر القيادة موطن المسئولية عن تنسيق كل العمليات وتكاملها ، والقيام بتعبئة كل الإمكانيات المادية والطاقات البشرية المتوفرة فى الروضة والبيئة المحيطة بها.

لذلك تتطلب إدارة رياض الأطفال إدارة واعية تنظم حركتها وتقود العمل فيها فى ظل هذه المرحلة مستهدفة تحقيق ما وضع لها من أغراض وأهداف ، الأمر الذى يفرض على القائمين بإدارة أن يكونوا على دراية كاملة بمرحلة رياض الأطفال والتشريعات التى تستند عليها فى تنظيم وإدارة شئونها.[2] و أن يوجدوا نظام فعال للاتصال سواء كان هذا الاتصال خاصاً بالعلاقات الداخلية للروضة أو بينها وبين المجتمع المحلى ،أو بينها وبين السلطات التعليمية العليا.

وتأسيسا لما سبق يتضح أن مفهوم إدارة رياض الأطفال يهدف إلى إجراء تغيير شامل وجذرى فى عمليات الإدارة من حيث التخطيط وأدوات العمليات الإدارية والرقابية والتنفيذية من خلال مناهج مستحدثة تهدف إلى تحقيق الأهداف المتعددة لتلك المؤسسات ، وتعتمد على أساليب وإجراءات للعمل المشترك الفعال والمثمر .

١- السيد عبدالقادر شريف ، **مرجع سابق** ، ص٢٢٣.

٢ - Khanna, S.D, and Others, **Fundamentals of Education** , Delhi: Doaba House, ٢٠٠٤, p.١٢٩.

٢- أهداف إدارة رياض الأطفال :

تولى الإدارة التربوية اهتماماً كبيراً بالقيادات المدرسية وعلى رأسهم مديرى رياض الأطفال بوصفهم يقودون أهم المراحل التعليمية الهامة ودورها الأساسى فى بناء شخصية الطفل وتنشئته وتعليمه وتثقيفه وتنميته ، وتوصف هذه المرحلة بالحقبة الحرجة من حياة الطفل ، بالإضافة أنها تعتبر مرحلة إعداد وتهيئة لمرحلة التعليم الأساسى. وبالتالي يقع على إدارة رياض الأطفال مهمة تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة لتحقيق أهداف المجتمع من التعليم.

ولما كانت الإدارة تستمد أهدافها من أهداف المؤسسة التى تعمل بها، فنجد أن أهداف إدارة رياض الأطفال تتمثل فيما يلى:[١]

أ- تنمية العادات الصحية الجيدة للطفل، وبناء المهارات الأساسية الضرورية للتوافق الشخصى.

ب- تنمية السلوك والاستعدادات الاجتماعية، وتشجيع المشاركة الجماعية الصحية، وجعل الطفل أكثر حساسية لحقوقه وامتيازاته مع الآخرين.

ت- تنمية النضج الانفعالى عن طريق توجيه الطفل للتعبير والفهم والقول وضبط مشاعره وانفعالاته.

ث- تشجيع التقدير الجمالى.

ج- إثارة بدايات حب الاستطلاع الفعلى المتصلة بالبيئة ومساعدته على فهم العالم الذى يعيشه، وتربية الاهتمامات الجديدة من خلال فرص الاكتشاف والبحث والتجريب.

ح- تشجيع الاستقلال والإبداع عن طريق تزويد الطفل بفرص كافية للتعبير الذاتى.

خ- تنمية قدرة الطفل للتعبير من خلال أفكاره ومشاعره بطلاقة وكلام واضح وصحيح.

---

١ - رافدة عمر الحريرى ، **مرجع سابق** ،٣٤.

د- تنمية بنية جيدة للطفل، وأن يكون هناك توافق عضلى مناسب، ومهارات حركية أساسية.

وبهذا تتمثل أهداف إدارة رياض الأطفال فى تحقيق التطبيع أو التكيف الاجتماعى للأطفال حيث الانتقال التدريجى من جو المنزل إلى جو المدرسة وإتاحة الفرصة لتهيئة الأطفال للتعليم النظامى الرسمى ، وكذلك نموهم الجسمى والحركى والتذوق الجمالى لديهم.

٣- وظائف ومهارات إدارة رياض الأطفال

تعتبر إدارة الروضة عنصراً مركزيا فى أسباب نجاحها وتحقيق أهدافها فى جميع المجالات حيث يقع على عاتقها التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة لكل أنشطة الروضة وبرامجها فهى المسئولة عن مستوى النمو الشامل والمتكامل الذى يبلغه أطفالها ، كما يقع عليها عبء اختيار الأساليب والطرق التى سوف يتم بها غرس المبادئ والقيم والاتجاهات.[١] حيث تضطلع إدارة الروضة بالعديد من الوظائف ، سواء داخل المدرسة أم خارجها ، بغية تحقيق أهداف العملية التعليمية والتربوية وذلك من خلال قيامها بالوظائف الإدارية التالية :

أ- التخطيط:

التخطيط هو أحد وظائف الإدارة ، أو المدير وأحد مكونات العملية الإدارية، وعمل يسبق التنفيذ، وبموجبه يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، والفترة الزمنية اللازمة لذلك ، ثم وضع الخطة الكفيلة لتحقيق الغاية.

ويعرف التخطيط التربوى بأنه الأسلوب العلمى ، والعملى ، والعقلانى، بما يشمله من مجموعة من العمليات الديناميكية المتشابكة التى تسعى إلى تحديد الأهداف ، من أجل التنبوء بما سيكون عليه المستقبل.[٢]

١- محمد متولى غنيمة ، **التخطيط التربوى** ، الأردن ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٥، ص٩٤.

١- عثمان محمد غنيم ، **التخطيط أسس ومبادئ عامة**، الأردن ، عمان : دار صنعاء، ٢٠٠١، ص٥٣.

والتخطيط يقصد به هنا خطة تتفق واحتياجات الروضة ، وهذا يعنى أن إدارة الروضة تقوم بإعداد خطة للعمل طبقاً لاحتياجات الروضة ، وتوزيع هذه الخطة على المعلمات والعاملات بالروضة بالتعاون مع مجلس إدارة الروضة ، ودراسة المشكلات التى تواجة مسيرة العمل التربوى ، وتوزيع الميزانية على أوجه الأنشطة المختلفة.

ومن الملاحظ أن هناك بعض المسئوليات والأدوار التخطيطية التى تقوم بها إدارة الروضة ، منها تخطيط البرامج العامة فى الروضة كبرامج الصحة والتغذية والتربية وتوعية الآباء وإرشادهم ، وأوجه النشاط التربوى الملائمة للأطفال والمتصفة بالابتكار ومسايرة التغيرات المستمرة فى الممجتمع.

كما تتضمن مسئوليات إدارة الروضة التخطيطية ، التخطيط لتنظيم الأطفال بحيث تراعى أن الأساس الأول الذى يتبع فى رياض الأطفال هو تقسيم الأطفال فى صفوف وفئات معينة حسب أعمار الأطفال وتقسيمهم فى الصف الواحد ، أو الفئة الواحدة ، مجموعة الأطفال بنفس السن ومواليد نفس العام، وقد يتم تنظيم الأطفال على حسب الجنس، فيوضع الأطفال الإناث بنفس العمر فى فئة واحدة ، بينما يوضع الأطفال الذكور فى فئة أخرى بنفس العمر.

كذلك بالإضافة إلى المسئوليات السابقة التى لابد من توافرها فى مديرى رياض الأطفال بصفة عامة، **فإن هناك بعض المهارات التى يجب توافرها لديهم على مستوى آداء وظيفتهم ومن هذه المهارات ما يلى:**[1]

١- يرجى الرجوع إلى :
- فتحى عبد الرسول محمد، بعض أدوار ومسئوليات مديرة الروضة بين النظرية والتطبيق، دراسة ميدانية، **مؤتمر طفل الروضة تربيته ورعايته لمواجهة التحديات** ، كلية رياض الأطفال، جامعة القاهرة، ٢٠٠٠ ، ص ١٥٦.
- نيرمين نايل محمدى ، **مرجع سابق** ، ص ١٥٦.

المهارات التى يجب توافرها فى مديرى رياض الأطفال عند التخطيط:

لما كان التخطيط من وظائف مديرى رياض الأطفال، ومطلوب منهم القيام بهذه الوظيفة فى مجالات مختلفة بمؤسساتهم، **وحتى يحققوا النجاح المنشود منهم يرى البعض أنه يجب أن تتوفر فيهم المهارات التالية:**

- محرك فعال، بمعنى ألا يقتصر مديرى مؤسسات رياض الأطفال على معاجلة بعض المشكلات القائمة ووضع الحلول المناسبة لها، وإنما لابد أن يتمتعوا بالقدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها، تشجيع العاملات معهم بالموافقة على وضع الخطط المناسبة لمواجهة هذه المشكلات.
- القدرة على التنسيق، وهذا يعنى أن يتمتع مديرى رياض الأطفال بالقدرة على التنسيق بين حاجات المعلمات والإداريات والعاملات معهم، وأيضاً حاجات الأطفال، وبين الخطط المختلفة التى نقوم بوضعها، وكذلك القدرة على التنسيق بين حاجات كل العاملات معها وأيضاً الأطفال بالمؤسسة التربوية من جهة وبين صناع القرار من جهة أخرى.
- القدرة على حل المشكلات، وخاصة المشكلات التى تواجه المعلمات والإداريات برياض الأطفال، وأيضاً المشكلات التى تواجه الأطفال، وكذلك المشكلات التى تواجه سير العملية التربوية بالمؤسسة التربوية، هذا بالإضافة إلى المشكلات الناتجة عن حاجات العاملات معها بالمؤسسة.
- القدرة على الحوار والإقناع، وهذا يعنى أن مديرى رياض الأطفال يكونوا قادرين على الحوار مع الآخرين وإقناعهم، وإقناع المسئولين بتخصيص الميزانية اللازمة لتنفيذ الخطة موضحةً الأسباب التى تدعو إلى ذلك.

- القدرة التنفيذية والعملية، إن دور مديرى رياض الأطفال لا يقتصر على الخطة فقط، وإنما ينبغى أن يكون لديهم القدرة اللازمة لتنفيذ هذه الخطة، حيث إن المسئولية الأولى تقع على عاتقهم عند التنفيذ لأنهم على دراية أكثر بمحتواها وأهدافها.
- القدرة الإدارية والعلمية، إن مديرى رياض الأطفال ينبغى أن يكونوا إداريون ناجحون و ملمون بجميع النواحى الإدارية المتعلقة بعملهم كمديرى مؤسسة تربوية، لذلك فأنه يجب إعداد تدريبهم بشكل جيد قبل توليهم العمل بالإدارة، وأن يكون التدريب بما يتناسب مع مهامهم المتعددة.

وبالنظر إلى عملية التخطيط المدرسى فى رياض الأطفال بمصر نجد ما يلى:[1]

- هناك قصوراً فى الأدوار التى تقوم بها مديرى رياض الأطفال فى معظم الوظائف الإدارية وهى التخطيط ، الإشراف ، العلاقات الإنسانية، تطوير المعلمات بالروضة مهنيا.
- وجود عوامل عديدة تتأثر بالتخطيط وتؤثر فى مستوى الأداء النوعى والكمى للعملية التربوية فى هذه المرحلة.
- عدم تخطيط العملية الإشرافية برياض الأطفال فى ضوء احتياجات المشرفين بسبب مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ.
- لا يضع مديرى رياض الأطفال خطة سنوية تطويرية شاملة للنواحى الفنية فى الروضة بمشاركة الأطراف المتعددة.

---

١ - يرجى الرجوع إلى:
- إسماعيل محمد دياب، **الإدارة المدرسية**، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠١، ص ٢٥.
- أحمد إبراهيم أحمد، **نحو تطوير الإدارة المدرسية ، دراسات نظرية وميدانية** ، القاهرة : مكتبة المعارف الحديثة ، ١٩٩٩ ، ص ص ٩٦- ٩٩.

ب- التنظيم:

يعد التنظيم من العناصر الأساسية للإدارة لأنه يوضح العلاقة بين الرئيس، ومرؤوسيه فى كافة المستويات الإدارية فى الروضة ، والتى من خلالها تنساب الأوامر والتعليمات من قمة الهرم التنظيمى حتى قاعدته.

والتنظيم مهارة تساعد مديرى رياض الأطفال فى وضع الأهداف ، واتخاذ القرار ، وتنمية فاعلية المعلمات ، وإجراء عملية الاتصال بينهم وبين المعلمات وبين الأطفال أنفسهم وإدارة الوقت بفاعلية.

حيث أن وظيفة التنظيم أحد المهام الضرورية لمديرى رياض الأطفال من أجل القيام بواجباتهم ومسئولياتهم، ويتعاونوا مع الآخرين لصالح المؤسسة التربوية، لذلك فأنه يجب أن تتوفر فى مديرى رياض الأطفال المهارات التالية:(١)

المهارات التى يجب توافرها فى مديرى رياض الأطفال عند التنظيم:

- التخطيط لتوزيع الأدوار بين كافة العاملات بالروضة.
- التخطيط لتشكيل اللجان بالروضة.
- التخطيط لتوفير السجلات وتنظيمها، وتدريب العاملات على استخدامها.
- تفويض السلطات والمسئوليات.
- اكتشاف أى خلل فى الإطار التنظيمى والتصرف بسرعة للمحافظة على استمرارية المؤسسة فى آداء وظيفتها.
- تفسير الاحتياجات التربوية فى ضوء الخدمات المتاحة.
- تقدير حجم الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف الروضة.
- تحديد مسئوليات إدارة الروضة وتوزيع العمل.
- إعداد الجدول المدرسي وحسن توظيفه وتوزيعه وعدالته.

١- إيمان محمد شوقى ، تصور مستقبلى للتعليم قبل المدرسى فى مصر باستخدام أسلوب التحليل البيئى ، **رسالة ماجستير** ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٦ ، ص.١٧٨

- تنظيم عمل جماعات الأنشطة المختلفة واختيار المشرفين عليها وتوفير الخامات والأجهزة لمزاولة الأنشطة.
- إعداد جدول الاجتماعات المدرسية.
- وضع خطة لمتابعة تنظيم السجلات المدرسية بأنواعها.

وبالنظر إلى عملية التنظيم المدرسى فى رياض الأطفال بمصر نجد ما يلى:[١]

- قصور متابعة مديرى رياض الأطفال فى تنفيذ الخطط السنوية المختلفة فى الروضة.
- ضعف تنظيم المصادر المالية لاستخدامها فى تحقيق رسالة الروضة وأهدافها.
- غياب وعى مديرى رياض الأطفال بتنظيم قوائم بالطلبات التى تحتاجها الروضة من المواد التعليمية منذ بداية العام.
- استمرار التمسك بأساليب التنظيم التقليدية وأسس ولوائح العمل البالية والتى مضى عليها عشرات السنين بلا تعديل أو تطوير.
- غياب مفهوم الوعى التنظيمى لمديرى رياض الأطفال ، وبالتالى اهتمامهم بتنظيم العمل المدرسى وفقاً للتعليمات والأوامر الإدارية.

ح- القيادة والتوجيه:

يلعب المدير في أي مؤسسة دورًا مهمًا في تحديد الأهداف ورسم وتحديد السبل التي يتم من خلالها تنفيذ الخطط من خلال بلوغ الأهداف المنشودة ، ولذلك فيتوقف نجاح العملية الإدارية من خلال النجاح في عملية التوجيه والإشراف التي يقوم بها المدير، ويتم التوجيه السليم عادة بروح إنسانية تبرز المحاسن والإيجابيات وتترفق وتعالج

---

١ - وزارة التربية والتعليم ، **قرار وزارى رقم (٢٨) لعام ٢٠٠٤، مادة ١**، بشأن ، اختصاصات ومسئوليات الوظائف الإشرافية في الادارات و المدارس.

برفق وحكمة وروية الأخطاء التي تود توجيهها، ويقوم مدير المدرسة بمجموعة من الأدوار والمهارات منها ما يلى:[١]

المهارات التى يجب توافرها فى مديرى رياض الأطفال عند القيادة والتوجيه:

- توجيه الهيئات التدريسية وذلك من خلال الزيارات الصفية والاجتماعات وحلقات التدريب والتأهيل والعمل على تحسين العملية التعليمية بالتعاون مع المعلمين.
- توجيه الهيئة الإدارية من خلال الاجتماعات والاطلاع على الأعمال الكتابية والتسجيلات والنشرات والتقارير وتعريف كل منهم بواجباته وعمله ومتابعة ذلك لحسن سير العمل من وقت لآخر.
- توجيه التلاميذ ، وذلك من خلال الاطلاع على بطاقات التلاميذ ومعاملتهم معاملة حسنة والتعاون في القضاء على المشاكل الدراسية والسلوكية مع الجهات المختصة ، وعقد حلقات توجيه وإرشاد مع أولياء الأمور ، وزيارات الفصول والإشراف على الرحلات والمعسكرات وجماعات النشاط.
- توجيه أولياء الأمور من خلال اللقاءات والمشاركات الاجتماعية والوطنية والدينية والأنشطة المختلفة وتقوية أواصر التعاون بين الأسرة والمدرسة.

وبالنظر إلى عملية القيادة والتوجيه المدرسى فى رياض الأطفال بمصر نجد ما يلى:[٢]

- ضعف الثقة بين المدير والمعلمين وتصيده لأخطائهم.

١- ميادة محمد فوزى الباسل ، متطلبات تطبيق الجودة الشاملة ٩٠٠٠ ISO برياض الأطفال ومدارس التعليم العام بمصر دراسة ميدانية ، **مجلة كلية التربية** ، جامعة المنصورة ، الجزء الثانى ، العدد ٤٧، ٢٠٠١، ص ٦٣.

٢ - وزارة التربية والتعليم ، كتاب دورى رقم (٣) بتاريخ ٣- ٢- ٢٠١٥ ، بشأن : المعلمات والموجهات المتخصصات بمرحلة رياض الأطفال.

- قصور مفهوم التوجيه التربوى الحديث فى أذهان العاملين برياض الأطفال ، بسبب ضعف عملية التدريب الكافى على أساليب التوجيه التربوى الناجح.
- يقتصر توجيه إدارة الروضة للمعلمات على نتيجة الطلاب وكشكول التحضير.
- غياب النظرة الكلية لآليات الحوار الإيجابى بين المعلمات ومديرى رياض الأطفال.
- قلة وجود مديرات لمؤسسات رياض الأطفال مؤهلات تأهيلاً تربوياً فى كثير من مؤسسات رياض الأطفال فى مصر.

وفى إطار حرص وزارة التربية والتعليم على توفير الموجهات المتخصصات فى مرحلة رياض الأطفال من خريجى كليات رياض الأطفال ، وشعب الطفولة بكليات التربية على مستوى الإدارات والمديريات التعليمية ، من خلال تفعيل ما ورد بنص المادة رقم (١١٧) من اللائحة التنفيذية لقانون الطفل ، والتى تستوجب أن يكون هناك تكامل بين معلمات ، وموجهات رياض الأطفال من ذات التخصص ، وكذا ما نص عليه قانون كادر المعلمين رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧ والمعدل بالقانون رقم (٩٣) لسنة ٢٠١٢ ولائحته التنفيذية رقم (٢٨٤٠) لسنة ٢٠١٣، وذلك عند الإعلان عن وظائف التوجيه بمرحلة رياض الأطفال بكل مستوياتها (موجه – موجه أول – موجه عام) بالإدارات والمديريات التعليمية.[1]، مع مراعات أن يتم الإحلال من المتخصصات (تخصص طفولة) بكليات التربية ، وكليات رياض الأطفال فى حالة ترقى إحدى الموجهات أو إحالتها للتقاعد.

١- عطية حسين الأفندى ، مبادئ الإدارة ، القاهرة : دار الكتب للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٢، ص ١٥٦.

د- الاتصال:

الاتصال عملية ضرورية في العمل الإداري والتربوي ، فعن طريقه يتم إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف ، والتقصير في عمليات الاتصال له آثاره السلبية على الإنجاز ، وقد يحدث خللاً في أعمال المؤسسة التعليمية وبين العاملين فيها وإحداث بعض المشكلات التي تعوق نجاح المؤسسة. حيث يسعى القائد الإدارى المتميز دائماً لإقامة شبكة جيدة وشاملة للاتصالات بين وحدات التنظيم ، بالإضافة إلى توفير قنوات اتصال مفتوحة تربط جميع وحدات التنظيم بالمدرسة مما يسهل على العاملين معرفة ما يدور بالمدرسة.[1]

وترى الباحثة أن إدارة الروضة تستطيع أن تقوم بدورها فى عملية الاتصال عن طريق المكاتبات والمراسلات التى تقوم بإرسالها إلى الجهات الإدارية الأعلى أو عن طريق إقامة المعارض بالروضة ، هذا بالإضافة إلى مجالس الآباء والمعلمات التى تعقد بشكل اجتماعات دورية.

حيث أن اتصال مديرى رياض الأطفال لا يقتصر على المعلمات والإداريات العاملات بالروضة فقط وإنما أيضا يشمل أولياء الأمور وأفراد المجتمع ، وإن الاتصال الذى يتم بين إدارة الروضة والمعلمات أكثر تأثيراً. وهناك العديد من المهارات التى يجب توافرها فى مديرى رياض الأطفال بالنسبة للاتصال بالمجتمع الخارجي والتى منها ما يلى:[2]

المهارات التى يجب توافرها فى مديرى رياض الأطفال عند الاتصال:

- التعرف على إمكانات البيئة المحلية التى توجد بها رياض الأطفال وإمكانية الإفادة منها.

---

٢ - جودت عزت عطوى ، **الإدارة المدرسية الحديثة، ومفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية،** الأردن ، عمان : الدار العلمية والدولية ودار الثقافة، ٢٠٠١، ص١٢٤.

١- عزة جلال مصطفى ، اللامركزية والتطوير التنظيمى لرياض الأطفال بجمهورية مصر العربية " نموذج مقترح" ، **مجلة العلوم التربوية** ، العدد الثانى ، ٢٠١٠، ص ٢٠٢.

- العمل على تشجيع أهالى المجتمع المحلى لتوثيق صلتهم بالروضة ، وزيادة مشاركتهم المادية والمعنوية فى تطويرها وتحسين ظروفها وإمكاناتها.
- توثيق الصلات بين الآباء والمعلمات من خلال برنامج منظم للمشاركة فى الأنشطة بالروضة.
- تشكيل مجلس أولياء الأمور للمساهمة فى تحقيق أهداف الروضة، وتوطيد العلاقة مع المجتمع المحلى أو البيئة المحلية التى توجد بها الروضة.
- التعامل الطيب والإيجابى مع أولياء الأمور، وحسن استجابة الروضة فى تقديم المعلومات أو تقديم النصح والتوجيه فيما يتعلق بشئون أبنائهم.
- إشراك أفراد المجتمع المحلى فى تقييم برامج الروضة وفعالياتها.

وبالنظر إلى عملية الاتصال المدرسى فى رياض الأطفال بمصر نجد ما يلى:(١)

- قلة المعرفة لدى مديرى رياض الأطفال بسبل الاتصال بمنظمات المجتمع المحلى.
- قلة وعى مديرى رياض الأطفال بأهمية استخدام الوسائل التكنولوجية فى إنجاز العمليات الإدارية.
- ضعف المهارات التكنولوجية لدى مديرى رياض الأطفال ، مما قد يعوقها عن تحفيز المعلمات على استخدام التكنولوجيا فى العملية التعليمية.
- ضعف الاتصال بمركز التطوير التكنولوجى بالمديريات التعليمية للاستفادة من خبرات أعضائه.
- افتقار المدرسة لقنوات اتصال فعالة بين الطلاب والآباء والمجتمع ، ضعف الاتصال بين الروضة والهيئات الحكومية.

٢- حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ ، **إدارة المؤسسات التربوية** ، القاهرة ، عالم الكتب، ٢٠٠٣ ، ص ١١٤.

يتضح مما سبق أن حلقة الاتصال مفقودة بين الإدارة والعاملين فيها بأو بين الروضة والمجتمع المحلى ، وذلك يجعل الروضة منغلقة على نفسها وغير مستجيبة لمتطلبات المجتمع الذى توجد فيه.

هـ- اتخاذ القرار:

إن اتخاذ القرار عملية عقلية للاختيار بين اثنين أو أكثر من البدائل ، وهي بذلك تعتمد على المهارات الخاصة بمتخذ القرار ، وأن عملية اتخاذ القرار هي قلب المنظومة الإدارية عامة والمدرسة خاصة لكونها تدخل في كل العمليات الإدارية التي تتم في إطار المؤسسة.

ويرى البعض أن العملية الإدارية هي في جوهرها عملية اتخاذ قرارات. حيث أن اتخاذ القرارات هو الحل الحقيقي لمقدرة القائد على القيادة ولمقدرة الرؤساء والمشرفين على الإدارة والتوجيه ، ووجه الحقيقة في هذا أن اتخاذ القرارات هو العملية الأساسية والوظيفة الرئيسة التي يتولاها المديرون والرؤساء في كافة أنواع المؤسسات وتستغرق معظم وقتهم وطاقاتهم.(١)

وعملية اتخاذ القرار تتضمن عدة خطوات رئيسة أهمها:(٢)

- تحديد المشكلة.
- جمع المعلومات والحقائق التي توضح وتفسر المشكلة.
- التخطيط لاتخاذ القرار ودراسة الاحتمالات المختلفة.
- مرحلة اختيار البدائل واختيار أفضلها.
- وضع القرار موضع التنفيذ ومتابعته.

ولذلك فإن مديرى رياض الأطفال عليهم أن يكونوا محنكين ومطلعين وعارفين لأسباب اتخاذهم لأي قرار لأن نجاح العمل يعتمد على صواب اتخاذه القرار. ويرى بعض الباحثين أن هناك بعض

١- عرفات عبدالعزيز سليمان ، **إستراتيجية الإدارة والتعليم ملامح من الواقع المعاصر** ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ٢٠٠١ ، ص ١١٣.

٢- أحمد إبراهيم أحمد ، **الإدارة المدرسية فى مطلع القرن الحادى والعشرين** ، القاهرة : دار الفكر العربى ، ٢٠٠٣، ص١٦٤.

المهارات التى يجب توافرها فى مديرة مؤسسة رياض الأطفال عند اتخاذ القرار منها ما يلى:[1]

المهارات التى يجب توافرها فى مديرى رياض الأطفال عند اتخاذ القرار:

- تحديد الأولويات عند مواجهة المشكلة، وتحديد من سيقوم باتخاذ القرار.
- اختيار الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار، وحسن التعامل مع صور التعارض فى اتخاذ القرار.
- تشخيص طرق تأثير القرار بالعلاقات بين الأفراد، ومدى تأثر القرار بطريقة اتخاذه.
- الاتصال بين رياض الأطفال والبيئة المحيطة بها بشأن المشكلة.
- إشراك المعلمات والعاملات من الإداريات فى اتخاذ القرار.
- التعرف على المدى الزمنى المطلوب، وتحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار.
- تحديد من سيتحمل النتائج المترتبة على القرار.
- متابعة تنفيذ وتحديد مدى فاعلية القرار المتخذ.
- كسب تأييد المتأثرين بالقرار.

وبالنظر إلى عملية اتخاذ القرار فى رياض الأطفال بمصر نجد ما يلى:[2]

- محدودية صلاحيات مديرة الروضة التى تمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة للتغلب على كثير من المشكلات الإدارية.
- تتمركز سلطة القرار في يد إدارة الروضة ، وذلك بسبب تخوفها من مشاركة المعلمات في عملية اتخاذ القرارات.
- المركزية في اتخاذ القرارات، مما انعكس علي قدرة إدارة الروضة في توقيع الجزاءات البسيطة علي العاملين وإثابة البعض الآخر، ولكي يتم ذلك لابد من الرجوع إلى الإدارة التعليمية،

٣- هبة مصطفى محمد مطاوع ، تطوير مؤسسات رياض الأطفال فى ضوء معايير الجودة الشاملة بمصر ، **رسالة دكتوراه** ، كلية التربية بدمياط ، جامعة المنصورة، ٢٠١١ ، ص ٨٥.

١ - نبيل سعد خليل ، **مرجع سابق** ، ص ١٢٥.

وأحيانا مدير التربية بالمحافظة، وهذا الأمر يضعف من سلطة مديرى رياض الأطفال بالإضافة إلى أن كافة الأعمال المتعلقة بالروضة لابد من الرجوع إلى الإدارة التعليمية لاتخاذ قرار بشأنها.

- غياب القرار الحكيم مع كثرة التغييرات الإدارية والتى تحدث الارتباك.

و- المتابعة و التقويم:

يقصد به التعرف على مواطن القوة وجوانب الضعف فيما قامت به المدرسة من أعمال وما قدمته لتلاميذها من خبرات عن طريق استخدامها لوسائل معينة تمكنها من تحقيق أهدافها التربوية.(١)

حيث تهدف عملية التقويم والمتابعة إلى التحقق من مدى مناسبة الإجراءات وأساليب العمل – التى تخططها وتطبقها المعلمة - مع الأطفال ، وأيضاً تهدف هذه العملية إلى تحديد مدى مناسبة أدوات الملاحظة والقياس التى تستخدمها المعلمة فى أثناء المواقف التعليمية.

وتعد عملية التقويم والمتابعة من المهام الرئيسة لإدارة الروضة وهى عملية ضرورية للتحقق من مدى نجاح التخطيط والتنفيذ والتأكد من مدى تحقيق الأهداف ، ويقع على عاتق مديرة الروضة تقويم العمل التربوى بالروضة بكافة جوانبه ومجالاته المختلفة ، وتشمل مهارات مديرة الروضة التقويمية الآتى:(٢)

المهارات التى يجب توافرها فى مديرى رياض الأطفال عند المتابعة والتقويم:

- التعرف على الأهداف المختلفة ، وأن تضع المعايير اللازمة لتقويمها وأن تقوم بتقويم الخطة التربوية للروضة ومتابعة تنفيذها فى ضوء الأهداف.
- مهارة متابعة نمو الأطفال فى الجوانب المختلفة.
- مهارة توفير متطلبات تنفيذ العمل سواء كانت هذه المتطلبات ذات علاقة بالإمكانات المادية أو الإمكانات البشرية.

---

٢ - فوزى رزق شحاتة عبدالرحمن ، **تطوير نظام رياض الأطفال فى مصر لتحقيق تكافؤ الفرص التعليمية – رؤى بعيدة المدى** ، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، ٢٠٠٢، ص٩٧.
١- أمل فتحى عبدالرسول ، **مرجع سابق** ، ص٢٣٦.

- أن تمارس عملية التقويم منذ بدء العام الدراسى وتستمر فى متابعته حتى نهايته.
- أن تدرك إدارة الروضة أن التقويم – فى حد ذاته – وسيلة وليس غاية وعن طريقه يمكنها توجيه العملية التربوية توجيها سليماً صحيحاً.
- أن يتسم تقويمها بالموضوعية ، بمعنى عدم الخضوع للنواحى الذاتية أو الشخصية ، ولكن مراعاة الصالح العام للعمل التربوى.
- ألا يقتصر عمل التقويم على ناحية دون أخرى من نواحى العمل أو مجموعة من العاملين دون آخرين ، بمعنى أن يكون التقويم شاملاً.

وبالنظر إلى عملية المتابعة و التقويم فى رياض الأطفال بمصر نجد ما يلى:[1]

- أن سلطة إدارة الروضة قليلة في مجال تقويم الأداء، وخاصة بالنسبة للمعلمات، كما أن فكرة التقويم الذاتي غير قائمة، وإنما يتولى التقويم سلطات مركزية أعلى.
- أن تقويم الأداء لا يقاس بغرض تحديد مدى الحاجة إلى التحسين والتدريب.
- الإدارة التعليمية لا تضع نظاماً لتقويم أداء العاملين ، ولا تعمل على تطوير الهيكل التنظيمى لإدارة الروضة.
- ضعف نظم الرقابة والمتابعة الداخلية لأداء المعلمات ويرجع ذلك إلى العديد من المشاكل والتوجيهات المتعارضة مع إدارة المدرسة والتى تعوق العمل التربوى داخل الروضة.
- عدم تقديم مديرة الروضة تغذية راجعة للمعلمة حول نواتج التقويم للإستفادة منه.

---

١ - على السلمى، **الإدارة المصرية في مواجهة الواقع الجديد**، القاهرة : مكتبة غريب ، ١٩٩٢، ص.٣٦

- لازالت أساليب تقويم المعلم تركز على قدرته على توصيل المعلومات إلى طلابه (رغم خضوع هذه العملية لعدة اتجاهات فقد يتم التقويم في ضوء مفهوم الدور،أو إنتاجية الطلاب، أو على أساس كفاءته التدريسية)، ومن ثم يتم تقويم المعلمة بطريقة خطية أي الحكم على المعلمة بالنجاح أو الفشل.
- حاجة معظم مديرى ومديرات رياض الأطفال إلى مهارة التقويم والمتابعة.

وعليه فإن إدارة رياض الفعالة هى التى تستخدم مهاراتها وخبراتها فى تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للإدارة بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الإدارى الذى تمارسه ، والمتمثل فى اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات.

مما سبق يتضح أن إدارة رياض الأطفال لا تؤدى وظائفها على النحو المنشود ويتضح ذلك فى قصور عمليات التخطيط، التنظيم،الإشراف،الاتصال، واتخاذ القرار والمتابعة. وبناء على ذلك يتطلب وضع معايير لاختيار القيادات المدرسية ، مع ضرورة خضوعهم لاختبارات قبول قبل استلام العمل ومراجعة أدائهم – ليس فقط من واقع السجلات – ولكن من خلال ملاحظاتهم فى الميدان التربوى.

٤- مبررات تطوير إدارة رياض الأطفال

تهتم المجتمعات المعاصرة بتطوير إدارتها المدرسية باعتبارها العنصر المهم والفعال في العملية التعليمية، حتى تستطيع مواجهة المتغيرات وما تفرضه من متطلبات بحيث تكون "إدارة جديدة قادرة على القيادة والابتكار والتجديد والتعامل مع المتغيرات،إدارة جديدة قادرة على قيادة وإدارة التحول، وقادرة على تحقيق الاستمرار والنمو".[١] ، وهذه المتغيرات ترجع لمجموعة متفاعلة ومتداخلة من العوامل التربوية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، أدت إلى تعقد

١- جمهورية مصر العربية ، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، **وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعى" وثيقة رياض الأطفال"**،الإصدار الثالث،٢٠١١،ص ص٧- ٨.

إدارة رياض الأطفال خلال السنوات الأخيرة ، لذلك وجب تطوير هذه الإدارة ومن الممكن تحديد مبررات التطوير فى الآتي:

أ- الاهتمام الدولى بمرحلة رياض الأطفال

سواء من جانب المنظمات الدولية أو الهيئات والمراكز العلمية على مختلف المستويات الدولية والإقليمية والمحلية ، **ويدلل على هذا الاهتمام المؤشرات التالية:**(١)

- وضع موضوع التربية المبكرة على أجندة الدورة الاستثنائية التى نظمتها الجمعية العامة للأمم المتحدة حول الطفولة خلال الفترة من ٨ – ١٠ مايو ٢٠٠٢ والتى تم فى نهايتها إقرار وثيقة " عالم جدير بالطفولة".
- نظمت منظمة اليونسكو (المكتب الإقليمى ببيروت) خلال الفترة من ٢٣-٢٥ فبراير ٢٠٠٤ بالقاهرة مؤتمراً حول " تطوير السياسات والممارسات لرعاية وتربية الطفولة المبكرة فى الدول العربية". وذلك بالتنسيق بين مكتب اليونسكو الإقليمى فى بيروت ، والمجلس القومى للطفولة والأمومة فى مصر ومنظمة الأجفندن واليونسكو ، وكان الهدف الأساسى لهذا المؤتمر توجيه وتطوير السياسات والممارسات لرعاية وتربية الطفولة المبكرة فى الدول العربية عن طريق زيادة الاستيعاب واعتماد معايير الجودة.
- نظمت المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو) خلال الفترة من ٥-٨ سبتمبر ٢٠٠٤ ورشة العمل الإقليمية للخبراء المختصين فى مجال الطفولة المبكرة بالكويت ، بالتعاون مع جمعية الدعوة الإسلامية العالمية واللجنة الوطنية الكويتية لليونسكو ، واستضافها مركز الطفولة والأمومة التابع لوزارة التربية والتعليم الكويتية ، وعقدت الورشة تحت شعار " نحو استراتيجية إسلامية موحدة لرعاية الطفولة المبكرة ".

١- بثينة حسين عمارة ،**العولمة وتحديات العصر وانعكاساتها على المجتمع المصرى**، القاهرة : دار الأمين للطباعة والنشر، ٢٠٠٠، ص ٢١.

- نظمت الأمانة العامة لجامعة الدول العربية ، والمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم المؤتمر الخامس لوزراء التربية والتعليم العرب بمقر الجامعة بالقاهرة خلال الفترة من ١٠-١١سبتمبر ٢٠٠٦ حول موضوع " التربية المبكرة للطفل العربى فى عالم متغير". وقد عرضت الوثيقة على المؤتمر ، واتخذ على أساسها وزارء التربية والتعليم العرب قراراً بجعل مرحلة الروضة مرحلة إلزامية وجزء لا يتجزأ من السلم التعليمى.

وقد ترتب على هذا الاهتمام الدولى بمرحلة رياض الأطفال وبالتربية **المبكرة الكثير من النتائج الهامة بالنسبة لأطفال هذه المرحلة من أهمها ما يلى:**

- المطالبات المتكررة بضرورة جعل مرحلة رياض الأطفال مرحلة إلزامية وجزء لا يتجزأ من السلم التعليمى ، وهو ما طبق بالفعل فى كثير من دول العالم المتقدم وبشكل خاص بالدول الاسكندنافية ، وبريطانيا خلال الأعوام الماضية. وقد قامت هذه الدول بالفعل بجهود مكثفة لوضع منهج موحد لمرحلة رياض الأطفال ، يسعى لتنمية الأطفال تنمية شاملة متكاملة وفى مختلف جوانبهم.
- مطالبة كثير من المنظمات الدولية ومراكز البحوث والمؤسسات المسئولة عن التربية المبكرة " بضرورة تقديم ما أطلق عليه الرعاية التربوية للأطفال دون الثالثة" أو على الأقل إدخال هذه الرعاية التربوية ذات الجودة العالية للأطفال من سن الثالثة إلى الرابعة وقبل دخول الروضة.
- مطالبة كافة المنظمات الدولية والإقليمية والمراكز العلمية وغيرها بضرورة زيادة نسبة الاستيعاب بهذه المرحلة زيادة كبيرة ، وذلك بعد ماكشفت عنه مختلف الوثائق والتقارير الدولية والمحلية من انخفاض شديد لنسبة الاستيعاب بهذه المرحلة فى كثير من الدول العربية،ومن بينها مصر التى لا تزيد نسبة استيعاب الأطفال برياض الأطفال بها عن ١٨%

ب- تحديات الألفية الثالثة وانعكاساتها على التعليم

تواجه المؤسسات اليوم فى كل دول العالم المتقدمة والنامية الكثير من التحديات التى تفرض وجودها وتلزم المسئولين عن التعليم والمفكرين مواجهتها ، وهى ليست مقصورة على مؤسسة دون أخرى ، ولا على مرحلة زمنية معينة ، فأينما وجدت جماعة من البشر فهناك أهداف وآمال ، وهناك صعوبات وتحديات ، وحيثما تغيرت نظم الحياة و أساليبه تعدلت الأهداف وتغيرت الصعوبات والتحديات ، وتتجسد هذه التحديات فى مدى توافر الإدارة الفعالة القادرة على مواجهة الكونية الجديدة، وانفجار المعرفة العلمية والتكنولوجية، ومن ثم يعد إصلاح الإدارة والقيادة أحد ركائز عمليات الإصلاح والتحديث التى يتبناها المجتمع فى قطاع التعليم.

ومن هذه التحديات ما يلى:

زيادة حركة العولمة الإدارية فكراً وتنفيذاً:

تعد العولمة وما تتضمنه من مفاهيم من أهم التحديات المستقبلية التى تواجه إدارة التعليم ، ويقصد بالعولمة "إزالة الحدود الاقتصادية والعلمية والمعرفية بين الدول"[١]، وهى اتجاه فكرى جديد يستهدف تحقيق حرية التجارة، وفتح الحدود والأسواق، وانتقال الاستثمارات وتقليص دور الدولة، وتخفيض الإنفاق الحكومي والأجور والمساعدات الاجتماعية.

وتعتبر العولمة التحدى الأكبر على الإطلاق ، إذ إنه تحد يستهدف الشخصية القومية فى الصميم ، حيث " تؤسس العولمة على الثقافة الإنسانية ، التى هى – واقعياً- الثقافة الأمريكية ، بما تحملة من غزو فكرى وثقافى أمريكى ، يسعى لطمس الهويات الثقافية المحلية ..، مما حول العولمة التى نعيش – فى ظلها – فى هذا الزمان – إلى كابوس يهدد الحضارة الإنسانية كلها.[٢]

١- أحمد إسماعيل حجى ، **تطوير التعليم فى زمن التحديات ، الأزمة وتطلعات المستقبل** ، القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، ٢٠٠٤، ص ٣.

٢- عبدالغنى عبود ، التربية المقارنة فى بدايات القرن ، الأيديولوجيا والتربية والألفية الثالثة ، القاهرة : دار الفكر العربى ، ٢٠٠٤، ص ٢٩٩.

إن الوظيفة الأساسية للإدارة التعليمية ، هى المحافظة على هوية الأمة، وعلى صحتها وسلامتها، وعلى قدرتها على تحقيق التقدم ، و " من النادر أن يتمكن نظام إدارى من أن يقتبس تنظيماً بأكمله من حضارة أخرى مختلفة .. فلو أن تنظيماً إدارياً صادف نجاحاً فى مجتمع ما،فى وقت ما،فإن هذا لا يعنى أنه سوف يصادف النجاح نفسه إذا انتزعناه لنغرسه فى بيئة أخرى".[١]

وتتمثل التحديات المتعلقة بالعولمة فيما يلى:

- ظهور فكرة حقوق الإنسان باعتباره مخلوقاًله الحق فى الحياة الكريمة بعيداً عن الإكراه والقهر والاستغلال والضغط.[٢]
- تحول العالم إلى قرية كونية بفعل تيار المعلوماتية أ ى أن يصبح كل الأفراد فى حالة معرفة وإحاطة فورية بما يحدث لهم وبما يحدث لدى الآخرين بحكم ثورة الاتصالات والتقدم التقنى الفائق ويمكن لكل منهم التأثير والتأثير فى الآخرين.
- ظهور آليات جديدة مستقلة عن الدولة ، تقوم بواظئف فاعلة.
- فرض الدول المهيمنة على الدول الأخرى سياسات تعليمية معينة تخدم مصالحها بالدرجة الأولى تحت غطاء المعونات تاره أو بالتلويح والتهديد بالتدخل فى أحد شئونها الداخلية تاره أخرى.
- تغير الهيكل الإدارى من الشكل الهرمي المعتاد بوجود قاعدة عريضة، يتمتع العاملون فيها بقدر من المهارة ، إلى هيكل يتمتع العاملون فيه بقدر من المهارة والقدرة على الإلمام بالمهام المختلفة.
- تطوير نظم إدارة المعلومات المتقدمة المبنية على الكمبيوتر، حيث تساعد في إمداد العاملين بالمعلومات الحديثة والصحيحة والموثوق فيها بدقة وسرعة عالية للإسهام في تحسين الأداء وترشيد اتخاذ القرارات.

١- أحمد إبراهيم أحمد ، الإدارة المدرسية فى مطلع القرن الحادى والعشرون ، الطبعة الثانية ، القاهرة : دار الفكر العربى ، ٢٠١٠ ، ص٦٩.

٢- Angela Little ,**Development Studies And Comparative Education Context**, Content, Comparison and Contributers, Comparative Education, vol.(٣٦), No(٣), ٢٠٠٠, p.٢٩٢.

ومن ثم على إدارة رياض الأطفال العمل بكل طاقاتها نحو ترتيب الأولويات الثقافية فى إدارة الروضة فكراً وتطبيقاً ، وأن تحدد أهدافها تحديداً واضحاً حتى يمكنها أن تقدم نموذجاً يقتدى به فى الحقل التربوى ، كما يجب أن تعتمد على خطة مرنة متسقة قادرة على علاج المشكلات من خلال رؤية تربوية للعاملات والبرنامج والأنشطة، وتكون لديها القدرة على الإصلاح مع التحديث والتجديد والتطوير لمواجهة تلك التحديات.

الثورة المعلوماتية وتكنولوجيا المعلومات

يشهد القرن الحادي والعشرين" ثورة معلوماتية وتكنولوجية كبيرة، وطفرات هائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وقد أدى هذا التقدم في مجال الاتصالات إلى سرعة عملية الاتصال، والحصول على المعلومات وهذا يسهل عملية التواصل بين الأفراد.[١]

وأصبح التنافس بين القوى فى العالم يرتكز أساساً على القوى الاقتصادية والقدرات والإمكانات العلمية والتكنولوجية ، فالعالم ينتقل الأن إلى الألفية الثالثة من المجتمع الصناعى إلى المجتمع ما بعد الصناعى الذى من أهم صفاته الإنتاج غزير المعرفة.[٢]، ولذلك اعتمدت الإدارة المدرسية فى الدول المتقدمة على الأساليب التكنولوجية فى إدارة المؤسسات التعليمية لسهولة الأسلوب وتحقيق نتائج أسرع و أفضل.

حيث شهدت الحقبة الأخيرة من القرن العشرين وبداية القرن الحادى والعشرين تزايداً متسارعاً ومستمراً فى مستوى تدفق المعلومات ، حيث أصبحت المعلومات متاحة للجميع عبر شبكات الإنترنت بغض النظر عن الزمان والمكان الذى يتواجد به طالبو خدمة المعلومات مما دفع الكثير من الخبراء والباحثين إلى تسمية هذه

١- أحمد إبراهيم أحمد ، **المرجع السابق** ، ص ٥٨.

٢ -http://www.capmas.gov.eg/Pages/IndicatorsPage.aspx?page_id=٦١٣٤&ind_id=٢٢٦٢

الظاهرة بالثورة المعلوماتية. ويوضح الجدول التالى نمو وسائل الاتصالات فى مصر بين ٢٠١٠ – ٢٠١٤ ، طبقاً لبيانات الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء.(١)

جدول

نمو وسائل الاتصالات فى مصر بين ٢٠١٠ – ٢٠١٤

المؤشر	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤
عدد المشتركين فى خدمات المحمول	٥٩,٠مليون خط	٧٦,٤مليون خط	٩٢,٤مليون خط	٩٦,٨مليون خط	١٠٢,٢ مليون خط
عدد مستخدمة الإنترنت	١٩,٦مليون مستخدم	٢٥,٩مليون مستخدم	٣١,٢مليون مستخدم	٣٦ ،٠ مليون مستخدم	٤٤,٧ مليون مستخدم

يتضح من الجدول السابق ما يلى:

- بلغ عدد المشتركين فى خدمات المحمول عام ٢٠١٠ (٥٩) مليون مشترك بينما بلغ عدد المشتركين فى خدمات المحمول عام ٢٠١٤(١٠٢,٢) مليون مشترك بزيادة قدرها (٤٣,٢) مليون مشترك.
- بلغ عدد مستخدمى الإنترنت عام ٢٠١٠ (١٩,٦) مليون مستخدم بينما بلغ عدد مستخدمى الإنترنت عام ٢٠١٤(٤٤,٧) مليون مستخدم بزيادة قدرها (٢٥,١) مليون مستخدم.

وعليه فإن الإحصاءات السابقة تؤكد أن هناك اتساعاً هائلاً وانتشاراً كبيراً فى استخدام التكنولوجيا خاصة مع التقدم غير المسبوق فى نظم الاتصالات والإنتشار الكبير والسريع لشبكة الإنترنت.

١- أحمد كامل الرشيدى ، **المشكلات العصرية للإدارة المدرسية فى عصر العولمة " رؤية تربوية واقعية"** ، القاهرة : مكتبة كوميت ، ٢٠٠٢ ، ص ١٩.

أيضاً أصبح التنافس بين المؤسسات التعليمية فى إدارة المؤسسة عن طريق تلك الوسائل التكنولوجية من الأمور المقنعة كما أصبحت مصدراً للمنافسة وأحد مصادر القوة التى يمكن استخدامها لتحقيق أعلى درجة من الموضوعية فى تقييم العمل التربوى من حيث المخرجات وضرورة مطابقتها للبيئات المختلفة.[١]

وتتمثل التحديات المتعلقة بالمعلوماتية وتكنولوجيا المعلومات فيما يلى:

إن الثورة التكنولوجية تعتمد أساساً على العقل البشرى والإلكترونيات الدقيقة والكمبيوتر، وتوليد المعلومات وتنظيمها واختزالها واستردادها بسرعة متناهية، وأمام هذا التحدى يصبح من الصعوبة بمكان أن تقوم المؤسسات التربوية بصورتها التقليدية باستيعاب كل جوانب المعرفة، بالإضافة إلى صعوبة تزويد المتعلم بكل شيء .[٢]، ولذلك لا نرى بديلاً عن التطوير الإدارى سريع الخطى للانتقال نحو تطبيق مفاهيم الإدارة العلمية الحديثة التى تحاول أن تحقق الاندماج الفعلى بين تطبيق العلوم الاجتماعية والاقتصادية والعلوم التقنية بما فيها تكنولوجيا المعلومات.

كما أن هذا يتطلب من إدارة رياض الأطفال معرفة درجة التطور التكنولوجى العالمى فى العملية التعليمية، وخاصة ما يتناسب مع الأطفال، وتعليمهم كيفية استخدام الكمبيوتر ، حيث إن الرؤية الحديثة للكمبيوتر ترى الكمبيوتر ليس بوصفه هدفاً فى حد ذاته ولكنها أداة ، أداة للتعلم ، أداة للحصول على المعلومات وتخزينها ، وعرضها ، وفى النهاية أداة للتفكير ، كما يجب على الإدارة أن يكون لديها تطلعات فى الحصول على أحدث الوسائل التكنولوجية للتعلم المناسبة للطفل، كذلك الاعتماد على التكنولوجيا فى تغيير أنماط العملية التربوية للطفل للأفضل، حتى لا تفقد الدافعية والرغبة فى الوصول إلى أفضل تربية

١- أحمد إبراهيم أحمد ، **المرجع السابق** ، ص ٦٠.

٢- أحمد إبراهيم أحمد ، **الجودة الشاملة فى الإدارة التعليمية والمدرسية** ،القاهرة : دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ٢٠٠٢ ، ص ١٣.

للطفل من قبل المعلمة، وتحقيق مكانة أقوى وأكبر للمؤسسة التربوية لأن من أهم عوامل النجاح للإدارة هو مقابلة التقدم التكنولوجى بالتحدى فى تسخيره لخدمة أهداف وبرامج إدارة مؤسسة رياض الأطفال، وأيضاً لصالح العملية التربوية للطفل.

الجودة التعليمية:

يرى " أحمد إبراهيم أحمد"[١] ، تدنى المستوى الإدارى فى المدارس ، وظهور بعض مظاهر القصور الإدارى فى المدارس الأمر الذى يمثل عائقاً كبيراً فى سبيل أى تطوير تعليمى. فالمدارس فى مجتمعنا مازالت تقوم بالعمل الآلى الروتينى ، متمسكة بالكثير من الممارسات العقيمة والتقليدية. ومن ناحية أخرى أصبحت الإدارة تواجه مهمة شاقة ليست فقط متابعة وملاحقة التطورات التكنولوجية وتوظيفها لتحقيق أهدافها ، ولكن عليها ، فضلاً عن ذلك ، المبادرة بالتطوير وصنع التغيير.[٢]

فالنظام الإدارى أصبح يواجه عقبات شديدة تحول دون جودته مما يترتب عليه مخرجات تتصف بغياب الجودة، الأمر الذى يجعل النظام فى حاجة مستمرة إلى التجديد والتجويد والتطوير على نحو يتصف بالشمول والتكامل.

وتتمثل التحديات المتعلقة بالجودة فيما يلى:[٣]

- الإدارات العليا غير حريصة على تطبيق الجودة .
- معايير اختيار القيادات التربوية غير واضحة.
- لا توجد سياسة واضحة فى مؤسسات التعليم لتحقيق وتطبيق معايير الجودة والاعتماد.

١- عادل سلامة ، حلقات الجودة مشروع مقترح للإدارة التشاركية بالمدرسة المصرية فى ضوء الخبرة اليابانية والأمريكية ، **مجلة كلية التربية** ، العدد ٢٤، الجزء الثانى ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٠ ،ص ٢٦٣.

٢- أحمد محمد سيد أحمد الشناوى ، هالة فوزى محمد عيد ، تحقيق الجودة بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعى بمصر(تصور مقترح)، **مجلة دراسات تربوية ونفسية**، العدد ٦٧، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، ٢٠١٠ ، ص.٢٦١

٣- هند بنت ماجد بن محمد الخثيلة، **مرجع سابق** ، ص ٤٥.

- ندرة نشر الوعى بين جميع العاملين بالمدارس بضرورة تطبيق معايير الاعتماد.
- المدارس تفتقر إلى الإداريين الكفؤ اللازمين لرفع مستوى الآداء المدرسى.
- ضعف الاستعداد الشخصى والقيادى لدى بعض القيادات .
- سوء اختيار القيادات الإدارية بسبب الارتباط بالأقدمية فى الترقيات واغفال عنصر الكفاءة.

علاوة على ذلك نرى أن بعض القيادات الإدارية فى المدارس ينقصها المهارات اللازمة لإدارة التغيير، فأغلب هذه القيادات بين سن الخمسين والستين، ولا يرغبون فى إحداث نوع من التغيير فى المهام الموكلة إليهم بحكم مناصبهم، فثقافة الجودة التى تنتشر وتسود حولهم لا تجد فى واقع الأمر صدى ملموس فى فكر هذه القيادات، بل توقعات من التغيير يشوبها الحذر فى تحقيق الأهداف التى تنشدها عمليات التغيير تلك.

يتضح مما سبق أن عصر الجودة قد أحدث انعكاساًعلى أدوار ومسئوليات مديرى رياض الأطفال ولمواجهة هذه التحديات فإن هذا يتطلب من إدارة رياض الأطفال الانفتاح والانطلاق نحو برامج التجديد والتغيير والتطوير الملائمة لتحديات الجودة ، كذلك استخدام أساليب حديثة تنسجم مع التطور فى الأهداف والأولويات ، إضافة إلى التعليم والتدريب المستمرين لرفع الكفايات المهنية وتجديدها ، والتأكيد على التقويم المستمر من أجل تحسين نوعية العمل برياض الأطفال.

تأسيساً لماسبق يتضح أن إدارة جميع المؤسسات التربوية بصفة عامة، وإدارة رياض الأطفال بصفة خاصة تواجه العديد من التحديات التى أفرزتها متغيرات متعددة فى عالم سريع التغير، مما يتطلب تطويرها وتحديثها لمواجهة هذه التحديات، حيث إن إدارة رياض الأطفال لا تعمل بمعزل عن معترك الحياة المعاصرة، بل هى تعمل فى غمار تلك الأحداث لأن مهمتها أن تنشئ أجيال تتسلح بالعلم ومعايشة الواقع.

ثالثاً: الهيكل الإدارى لإدارة رياض الأطفال فى مصر:

إن حسن فعالية إدارة رياض الأطفال يكمن دائماً فى مقدرة الجهاز الإدارى والفنى على تحليل الواقع الحالى لرياض الأطفال ، بما يساعدها على تحقيق الأهداف المرجوة منها مستقبلاً ، وهذا لا يتأتى إلا من خلال هيكل إدارى واعى بمهامه التربوية ، وقادر على إحداث التغيير المنشود لرياض الأطفال.

ويتكون الهيكل الإدارى لرياض الأطفال من هيئتين : إحداهما هيئة فنية والأخرى غير فنية، وتتكون الهيئة الفنية من المديرة والمعلمات والأخصائيات النفسية والاجتماعية والطبيبة والسكرتيرة. أما الهيئة غير الفنية فتتكون من الطاهية والبستانى والحارس وعاملات النظافة.[(١)] وستقوم الدراسة بتوضيح الجانب الإدارى (الهيئة الفنية) **وذلك على النحو التالى:**

١- مديرة الروضة :

مديرة الروضة هى حجر الزاوية المرتكز فى الإدارة ، وهى القائد الموجه والمقرر ، وهى المخططة والمنسقة والمشرفة فى روضتها ، وتزداد أهميتها ويبرز دورها فى مرحلة رياض الأطفال ، لما لرياض الأطفال من دور حيوى فى تهيئة الأجيال لمستقبلهم الأكاديمى والتربوى.

ونجاح الروضة يعتمد على مدى توافر إدارة مدرسية ناجحة تستطيع أن تصنع الاختلافات والتميز داخل الروضة، حيث إن الإدارة الناجحة لا تركز فقط على الجوانب الإدارية، ولاكنها تركز كذلك على

١- يرجى الرجوع إلى:
- رافدة عمر الحريرى ، **مرجع سابق** ، ص ص ١١٧ – ١٢٠.
- طارق عبدالحميد البدرى ، **إدارة دور الحضانة ورياض الأطفال المبادئ والأسس** ، الأردن ، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣ ، ص ٧٩.

العديد من الجوانب التى تتعلق بالثقافة التنظيمية، والموضوعات الدراسية، وطرق التدريس المستخدمة، والمناخ المدرسى، وغيرها من المحددات التى تساعد على تميز هذه الإدارة. وفى ضوء ذلك تقوم إدارة الروضة بالقيام بمجموعة من الأدوار لإنجاز أهداف المؤسسة التربوية **ومن أهم هذه الأدوار ما يلى:**[١]

- الإشراف على سير العملية التربوية فى الروضة ، والتعرف على مشاكلها ، ومن ثم تقديم الحلول المناسبة لها، بالتعاون مع العاملات فى الروضة وأولياء الأمور.
- الإطلاع على كل ما هو جديد فى مجال التربية والتعليم بشكل عام ورياض الأطفال بشكل خاص ومناقشته مع أعضاء الروضة.
- إعداد ميزانية الروضة بإيراداتها ومصروفاتها.
- العمل على تنمية كفايات المعلمات ، ومواكبة التطور والمستجدات فى ميدان عملهن لتقبل على كل جديد بعقل متطور ومفتوح ، وإعطائهن الفرصة لنموهن المهنى عن طريق الالتحاق بالدورات التدريبية ، بغية إثراء قدراتهن على التخطيط وتنويع الأنشطة والتفكير الإبداعى.
- الساهمة الدائمة فى تطوير البرامج والمناهج والأنشطة الخاصة بالروضة بوجه عام.
- التأكد من سلامة الأطفال من الأخطار والأضرار.
- الإشراف على تغذية الأطفال سواء كانت من قبل الروضة أم الأهالى والتأكد من تكامل المواد الغذائية وسلامة الوجبة.
- الإطلاع على سجلات الأطفال وتطور نموهم ومناقشة المعلمات حول وضع كل طفل وتقديم المقترحات إذا لزم الأمر.
- إنشاء علاقة متينة بين الروضة وأسر الأطفال قائمة على المحبة والتواصل وتبادل وجهات النظر.

١- وزارة التربية والتعليم، قرار وزارى رقم (٢٥٠) بتاريخ ٦/ ٩/ ٢٠٠٥، **بشأن معدلات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية.**

وقد حدد القرار الوزارى رقم (٢٥٠) لسنة ٢٠٠٥ أدوار مديرى المؤسسات التربوية وذلك على النحو التالى:[١]

- تحديد رؤية ورسالة المؤسسة وفقاً لما تقتضيه المعايير القومية.
- التعاون مع مجلس الآباء والأمناء والمعلمين وغيرها من المجالس والجهات المعنية.
- التنسيق مع رجال الأعمال والمؤسسات الإنتاجية والخدمية بالبيئة المحيطة.
- الإشراف على وحدة الأمن ولجنة إدارة الأزمات وتأمين الأفراد والمنشآت.
- تطبيق المعايير القومية للتعليم على مستوى المؤسسة.
- التعامل مع الإدارة التعليمية ومديرية التربية والتعليم.
- إعداد تقارير قياس الكفاية السنوية للعاملات بالمشاركة مع أجهزة التوجيه الفنى المختصة.
- توقيع الجزاء على المخالفات فى حدود القانون أو إحالتهم للشئون القانونية.
- اعتماد قبول الأطفال المستجدين.

كذلك أشار بعض الباحثين إلى أن هناك بعض الأدوار لإدارة الروضة منها ما يلى:[٢]

- دعم الإنجاز لجميع الأطفال من خلال التعاون مع أسرهم وأعضاء المجتمع المحلى والوفاء باحتياجاتهم المتنوعة.
- التأكيد على الإدارة والتنظيم والعمليات والموارد من أجل تحقيق بيئة تعلم فعالة وآمنة تتسم بالكفاءة.
- مساندة وإثراء ثقافة مؤسستها، وبرامج تربوية ملائمة ومناسبة لتربية الأطفال، والنمو المهنى لهيئة العاملات بالروضة.

---

١ -Libra, W.L (et.al), **New Jersey Professional Standards for Teacher and School leaders**, New Jersey department of Education, Trento, ٢٠٠٤, pp: ١٢- ٣٠ .

١ - سهام محمد بدر ، **مرجع سابق**، ص ٢٨٥.

- تسهيل التنمية والتطوير وتنفيذ رؤية شاملة ومتكاملة للتعليم تحظى بدعم ومشاركة المجتمع المحلى.
- الفهم والاستجابة والتأثير فى السياق الثقافى والقانونى والاقتصادى والاجتماعى المحيط بالروضة.

وبتحليل الأدوار التى تقوم بها مديرة الروضة يتضح لنا أنها تتضمن جانبين رئيسين هما:

أ- الجانب الإدارى التنظيمى: ويتمثل هذا الجانب فى الأعمال التنظيمية التى تحددها اللوائح والقوانين.

ب- **الجانب التربوى والتعليمى:** أما الجانب التربوى فإنه يحتاج إلى مديرة متخصصة فى الطفولة تستطيع استيعاب أهداف الروضة وتعمل على تطوير برامجها وأنشطتها.

فكلما كانت مديرة الروضة متخصصة وتتمتع بالخبرة فإنها تستطيع تحقيق كل من الجانبين الإدارى والتربوى فى توازن حتى يتحقق مبدأ الإدارة فى خدمة التربية.

٢- معلمة الروضة :

تعتبر معلمة الروضة أهم جزء فى البيئة التعليمية ، فإليها يعزى النجاح فى عبور الفجوة من المنزل إلى المدرسة ، ومعلمة الروضة يجب أن يكون لديها فهم لطبيعة نمو الأطفال ، واحترامهم والثقة فيهم ، كما تهتم بتنمية قدرات كل الأطفال فى فصلها ، ويجب أن تكون حاصلة على تدريب مناسب ولديها فلسفة تربوية ، حيث إن معلمة الروضة هى مفتاح نجاح منهج الروضة.

ومعلمة الروضة هى عصب العملية التربوية فى الروضة فعلى عاتقها يقع العبء الأكبر فى تحقيق رسالة الروضة ، ونجاح المعلمة فى مهمتها فى هذه المرحلة المهمة والصعبة والحرجة من حياة الطفل يعد نجاحاً للروضة فى تحقيق أهدافها.(١)

---

١ - وزارة التربية والتعليم ، كتاب دورى رقم (٣) بتاريخ ٣- ٢- ٢٠١٥ ، **مرجع سابق.**

وفى إطار حرص وزارة التربية والتعليم على توفير المعلمات المتخصصات فى مرحلة رياض الأطفال من خريجى كليات رياض الأطفال ، وشعب الطفولة بكليات التربية على مستوى الإدارات والمديريات التعليمية ، من خلال تفعيل أحكام قانون الطفل رقم (١٢) لسنة ١٩٩٦، وتعديلاته بالقانون رقم (١٢٦) لسنة ٢٠٠٨ فيما تضمنه من اشتراطات ، أهمها أن يكون جميع معلمات الروضة من المتخصصات فى الطفولة.[١]

حيث إن المعلمة المتخصصة فى رياض الأطفال تكون لديها معلومات عن خصائص نمو الأطفال فى هذه المرحلة ، وتستفيد من نظريات التعلم والتعليم المتعددة ، مما يساعد ذلك فى جعل الطفل أن يكون أكثر تقبلاً لتوجيه معلمته ، وأكثر استعدادا وميلاً لها أكثر من أى شخص آخر.

وتقوم معلمة الروضة بأدوار عديدة ومتداخلة ، وتؤدى مهاماً كثيرة ومتنوعة تتطلب مهارات فنية مختلفة يصعب تحديدها بشكل دقيق ، وتفصيلى، فإن كان المعلم فى مراحل التعليم الأخرى مطالباً بأن يتقن مادة معينة ، ويحسن إدارة الفصل ، فإن معلمة رياض الأطفال مسئولة عن كل ما يتعلمه الأطفال إلى جانب مهمه توجيه عملية نمو كل طفل من أطفالها فى مرحلة حساسة من حياتهم.[٢]

وحتى تصبح معلمة رياض الأطفال مؤهلة للعمل مع الطفولة المبكرة **فإنها تحتاج إلى مجموعة من الكفايات الأساسية من أهمها ما يلى:**

أ- الكفايات الشخصية: وتتمثل فيما يلى:(٣)

- أن تكون سليمة الحواس وخالية من العاهات أو العيوب الجسمية التى يمكن أن تؤثر على موقفها من الأطفال ، أو تؤدى إلى تعلم خاطئ مثل الثأثأة وغيرها من عيوب النطق.

---

٢ - هدى محمود الناشف ، مرجع سابق ، ص ١٤٣.

١- سهير كامل أحمد ، إعداد معلم رياض الأطفال ، المؤتمر القومى لتطوير إعداد المعلم وتدريبه ورعايته ، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة : ١٩٩٦، ص ٢٥٤.

٢- هدى محمود الناشف ، **مرجع سابق** ، ص .٣٣١

- أن تهتم بمظهرها وهندامها دون المبالغة ، بحيث تتوخى البساطة فى الألوان بشكل ينمى الذوق الفنى للأطفال ، وتعتبر الألوان الهادئة مناسبة لمعلمة الروضة.

الكفايات المهنية: **وتتمثل فيما يلى:**(١)

- أن تعد أنشطة علاجية لمعالجة الضعف الذى يكشف عنه التقويم لدى بعض الأطفال ، حتى لا يستفحل هذا الضعف ويصعب معالجته.
- أن تكون ملمه بالنظريات التربوية والنفسية السائدة وما تكشف عنه من اتجاهات تطبيقية.
- أن تكون حريصة على الاستزادة والنمو فى مجال مهنتها ، وذلك عن طريق الاطلاع المستمر على الجديد فيما يتصل بالجانب العلمى والتربوى.

ج- الكفايات الفنية: وتتمثل فيما يلى:(٢)

- إثارة بيئة التعليم حتى تساعد على تنمية الأطفال.
- ضرورة اكتساب معلمة الروضة مهارات الاتصال مع الأطفال.
- ضرورة إلمام معلمة الروضة بمهارات الألعاب التربوية.

د- الكفايات الذهنية: وتتمثل فيما يلى:(٣)

- اقتراح الحلول الابداعية لمواجهة المواقف التعليمية والحياتية والمهنية.
- ممارسة مهارة القيادة واتخاذ القرارات المناسبة.
- استخلاص المعارف فى مناهج وبرامج تربية الطفل ودمجها مع الخبرة السابقة.

٣- إسماعيل عبدافتاح ، **معلمة رياض الأطفال وتنمية الابتكار** ، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب ، ٢٠٠٣، ص ٢٥.

١- جمهورية مصر العربية ، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، **المعايير الأكاديمية القياسية قطاع كليات رياض الأطفال** ، ٢٠٠٩، ص١٨.

٢- السيد عبدالقادر شريف ، **مرجع سابق** ، ص ٢٥٣.

- تحليل وتقويم المعلومات فى مجال التخصص والقياس عليها والاستنباط فيها.

ومن هنا فإن الكفايات التى تتمتع بها المعلمة والمهام التى تؤديها بالنسبة للأطفال تتمثل بأن وظيفتها غير مقصورة على التعليم ، بل هى مربية بالدرجة الأولى ، ولا يتوقف تأثير معلمة الروضة على الأطفال من خلال مهاراتها الفنية وإتقانها للمواد العلمية فقط ، وإنما أيضاً على اتجاهاتها وقيمها ومعتقداتها وميولها الشخصية التى تنعكس على سلوكها ، ومن ثم على تصرفات الأطفال ، حيث يعتبرونها القدوة والمثل الأعلى ، وفى ضوء ذلك تم تحديد أهم أدوار معلمة رياض الأطفال **والتى يمكن إجمالها فيما يلى:**

دور المعلمة كمدير وموجهة لعمليات التعليم والتعلم

يتعلم الطفل فى الروضة من خلال النشاط الذاتى التلقائى ، وباستخدام استراتيجيات تعتمد على الاكتشاف واللعب وتمثيل الأدوار وإجراء التجارب العلمية وتناول الأشياء والأدوات فى البيئة و فحصها واستخدامها للتوصل إلى استنتاجات **ومفاهيم واكتساب معارف تنمو مع التفاعل المستمر مع البيئة لذلك يتضمن دورها القيام بالأتى:**(١)

- إشراك الأطفال فى عملية تخطيط أنشطة التعليم وتشجيعهم على أخذ المبادرة وتقديم أفكار يمكن أن تفتح أمام الأطفال مجالات جديدة واهتمامات تنمى مهاراتهم وتشجع ميولهم.
- التجديد المستمر فى المناخ التربوى السائد فى غرفة النشاط ، وتشجيع العمل الجماعى ، وتنظيم وقت الأطفال بحيث يكون هناك وقتاً للعمل الفردى الهادئ للعمل فى مجموعة صغيرة إلى جانب الوقت المخصص لتجمع أفراد الفصل للاستماع إلى قصة أو أداء حركات إيقاعية بمصحابة الموسيقى.

١- أحمد إسماعيل حجى ، ابتهاج محمود طلبة ، **إدارة دور رياض الأطفال وتطبيقاتها فى المملكة العربية السعودية** ، الرياض : دار الزهراء ، ٢٠٠٧، ص .٢٨٠

دور المعلمة فيما يتعلق بالتخطيط والتحضير:

حيث يتضمن ذلك تخطيط الأهداف التربوية المناسبة للمرحلة ، والظروف الاجتماعية والاقتصادية المتوافرة فى الروضة ، والتخطيط للأنشطة المناسبة لتحقيق أهداف البرنامج ، والتخطيط للاحتياجات الفردية لكل طفل بناء على ملاحظة المعلمة ، من هذا الأساس لابد لمعلمة الروضة أن تمتلك معرفة وأصول التخطيط لبرامج رياض الأطفال.

دور المعلمة فى تشخيص قدرات الأطفال:

من خلال مراقبتها وتقويمها للنمو الفردى للأطفال حيث يتضمن ذلك إلمام المعلمة بقوائم الملاحظة ومقاييس النمو للأطفال ، من هذا المنطلق يستوجب التدريب الجيد للمعلمة من أجل تحسين مستوى الأداء لتمتلك القدرة على تشخيص الصعوبات التى يواجهها الأطفال.

دور المعلمة كممثلة للمجتمع:

من المعروف أن المعلمة تقوم بدور مهم فى هذا المجال بصفتها معلمة فصل لا معلمة مادة ، وفى ضوء ذلك يتطلب القيام بهذا الدور على الوجه الأكمل من خلال الأمور التالية.(١)

- أن تكون ملمة بثقافة وقيم المجتمع ومتقبله لقيمه.
- أن توثق العلاقة مع أسر الأطفال بغرض تحقيق التوافق بين أساليب التنشئة والتطبيع الاجتماعى الذى يتم فى كل من البيت والروضة.

دور المعلمة كموجهة نفسية وتربوية:

تقوم المعلمة بتحديد قدرات الأطفال واهتماماتهم وميولهم وتوجيه طاقاتهم وبالتالى تستطيع تحديد الأنشطة والأساليب والطرائق المناسبة لتلك الخصائص ، والتى تميز كل طفل ، كما لابد للمعلمة من تحديد المشكلات التى يعانى منها الطفل.

١- جمهورية مصر العربية ، مجلس الشورى ، **تقرير مجلس الشورى عن تحديث مصر** ، ٢٠٠٢، ص ١٥.

وتأسيساً لما سبق يتضح أن رسالة معلمة الروضة من أسمى الرسالات، لأن معلمة الروضة تتعامل مع النفس البشرية التى لا يعلم إلا الله ببعد أعماقها واتساع أفاقها ، لذا فمعلمة الروضة تحمل رسالة إنسانية تعد بها جيلاً صالحاً مسلحاً بالعلم والمعرفة، وهذا يتطلب من المعلمة جهداً كبيراً فى تنمية معلوماتها ومعارفها ومهاراتها وكفاياتها التربوية لتتمكن عن طريقها من التأثير على أطفالها لأنها تعد قدوة حسنة فى سلوكها وأخلاقها وأداء رسالتها الإنسانية.

٣- الإخصائيون:

أ- الإخصائية الاجتماعية

تستعين الروضة بالإخصائية الاجتماعية التى تختص بالقيام بالبحوث الاجتماعية للأطفال والتعرف على مشكلاتهم وتكوين علاقات بين الروضة وأسر الأطفال والعمل على ربط الروضة بالأسرة والبيئة الموجودة بها.

ب- الإخصائية النفسية

تقوم بالتعرف على أنماط السلوك غير المتوافق الذى يعوق تكيف الطفل مع جماعته ومحاولة علاج ودراسة سلوك الأطفال فى مختلف المواقف، وعلاج مشكلات الأطفال الانفعالية قبل وقوعها والإرشاد والتوجيه النفسى للآباء والآمهات لفهم طبيعة النمو النفسى والاجتماعى للطفل.

٤- الطبيبة :

تستعين الروضة بطبيبة لتيسير الخدمة الطبية للأطفال والإشراف على النواحى الصحية بالروضة من خلال الكشف الطبى على الأطفال قبل الالتحاق والكشف الدورى شهرياً عليهم وإعداد بطاقة صحية لكل طفل يسجل فيها تطور حالته الصحية كما تقوم بمراجعة نظام التغذية اليومى ، وعزل الأطفال المشتبه فى مرضهم واتخاذ الإجراءات اللازمة نحوها.

٥- السكرتير:

يشترط أن يكون حاصلاً على مؤهل متوسط ولديه خبرة فى الأعمال الإدارية والمخزنية ويقوم بجميع أعمال السكرتارية والحسابات والمخازن وإمساك جميع السجلات الإدارية والمالية وفتح ملفات العاملين تحت إشراف مدير الروضة.

يتضح مما سبق أن لكل العاملات بدور رياض الأطفال لهم مسئوليات محددة وإن كانت كلها تدور حول الطفل، إلا أنه من الملاحظ أنه على الرغم من الأهمية الواضحة لأدوار ومسئوليات كل العاملات بمؤسسات رياض الأطفال، إلا أن الإدارة تمارس دوراً مهماً إذ تعتبر من أبرز القائمين عليها بشكل مباشر، ومن هنا كان من الضرورى الاختيار الجيد لمن يتولى مسئولية إدارة هذه المؤسسة، لذلك ستعرض الباحثة متطلبات وشروط شغل وظيفة مديرى رياض الأطفال على النحو التالى:

رابعاً: متطلبات شغل وظيفة (مديرى رياض الأطفال):

لنجاح العملية الإدارية فى مؤسسات رياض الأطفال ينبغى تطوير معايير وأسس اختيار مديرى رياض الأطفال ووكلائهم بما يتفق مع كفاءاتهم الإدارية ، ودرجاتهم العلمية ، وخبراتهم ، وسماتهم الشخصية والدورات التدريبية فى الإدارة المدرسية وإجادتهم لاستخدام الحاسبات وشبكات المعلومات واللغات [١]، لذا فقد حددت المادة "١٧" من اللائحة التنفيذية لكادر المعلمين المعايير الملزمة لشغل هذه الوظيفة على النحو المبين فى كل مجال من المجالات الأتية:[٢]

---

١ - المادة (١٧) من اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ ، المضاف بالقانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ المعدل بالقانون رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢، **مرجع سابق.**

٢ - المادة (١١) ، من اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١، المضاف بالقانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ المعدل بالقانون رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢ ، **مرجع سابق.**

١- مجال الثقافة المؤسسية:

- رؤية خطط وأساليب واضحة للتعليم.
- بيئة تنظيمية ميسرة للتواصل الإنسانى.

٢- مجال المشاركة :

- الإلتزام بقيم ومبادئ التشاور لدعم العمل الجماعى وتوسيع فرص ومجالات الحوار والمناقشة وتبادل الآراء والأفكار.
- التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات فى تيسير تداول المعلومات ونشرها وصنع اتخاذ القرارات الرشيدة فى تطوير التعليم.
- المشاركة المجتمعية.

٣- مجال المهنية:

- التمكن المعرفى
- التمكن المهارى
- التنمية المهنية المستديمة
- الأخلاق المهنية

٤- مجال إدارة التغيير:

- مناخ تنظيمى داعم للتغيير التربوى الإبداعى.
- تغيير تربوى يرتكز على المبادرة وتشجيع التجريب والتجديد.
- تبنى المداخل العلمية فى تعبئة الأفراد وتحفيز الجهود وتيسير عمليات التغيير.
- إعداد خطط تقويم وتطوير الروضة والمشاركة فى متابعتها وتنفيذها تمهيداً للاعتماد التربوى.

شروط شغل وظيفة (مديرى رياض الأطفال)

يكون اختيار شاغلى وظيفة مديرى رياض الأطفال من بين شاغلى وظيفة معلم أول (أ) على الأقل، ويكون الاختيار لمدة سنتين قابلة للتجديد ، بشرط الحصول على مؤهل عال تربوي مناسب أو

مؤهل عال مناسب ، بالإضافة إلى شهادة أو إجازة التأهيل التربوى ، كذلك اجتياز برامج التنمية المهنية فى مجال الإدارة المدرسية والتى تقررها الأكاديمية المهنية للمعلم.[1]

وتشكل بقرار من السلطة المختصة لجنة من عدد ثلاثة من الخبراء فى مجال الوظيفة ونقيب المعلمين ورئيس مجلس الأمناء بالمحافظة وعميد كلية التربية بالمحافظة أو من ينيبه من أساتذة كلية التربية ، وتكون برئاسة مدير مديرية التربية والتعليم ، وللجنة أن تضم إلى عضويتها من تراه من الخبراء.[2]

وتختص هذه اللجنة بالنظر فى الترشيح لشغل هذه الوظائف على أساس الحاصل على أعلى درجات وفقاً للتقييم النسبى للمعايير والمهارات والقدرات المطلوبة ، وكذلك النظر فى التجديد لمدة ثانية لمن سبق اختياره.

وللجنة أن تستعين بالأجهزة المختصة بالدولة لاستكمال ما ترى لزومه من بيانات ومعلومات.

ويتم تقييم المتقدمين على اساس مجموعة من المعايير والقدرات وذلك مع باقى اشتراطات شغل الوظيفة.

وتنقسم المعايير والقدرات إلى أربع مجموعات كالتالى:[3]

١- التاريخ الوظيفى: ويشمل السن عند التقدم لشغل الوظيفة ، وتقارير الكفاية والإنجازات التى حققها المتقدم ويحدد لهذه المجموعة ٣٠ درجة.

---

١ - المادة (١٠) ، من اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١، المضاف بالقانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ المعدل بالقانون رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢ ، **المرجع السابق.**

١- المادة (١٠) ، من اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١، المضاف بالقانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ المعدل بالقانون رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢ ، **مرجع سابق.**

٢- أحمد إسماعيل حجى ، **اقتصاديات التربية والتخطيط التربوى**، القاهرة : دار الفكر العربى ، ٢٠٠٢، ص ٦٣.

٢- المهارات القيادية : وتشمل عناصر القدرة على القيادة واتخاذ القرارات فى التوقيت المناسب والقدرة على التجديد والابتكار ، ويحدد لهذه المجموعة ٣٠ درجة.

٣- القدرات العلمية: وتشمل الحصول على مؤهلات أعلى والقدرة على إجادة لغات أجنبية والمعرفة بعلوم الحاسب الآلى والإشتراك فى المؤتمرات وإعداد البحوث، ويحدد لهذه المجموعة ٣٠ درجة.

٤- السمات الشخصية: وهو ما تكشف عنه المقابلة من التمتع بالمظهر اللائق والقدرة على التخاطب ، ويحدد لها ١٠ درجات.

وتراعى اللجنة عند تقدير هذه المعايير والقدرات بطاقة وصف الوظيفة.

ويعتبر هذا التوجه من قبل وزارة التربية والتعليم بادرة أمل من أجل إستغلال الكفاءات الشابة من المعلمين، وضخ دماء جديدة قادرة على العطاء ، بدلاً من أسلوب الأقدمية والمحسوبية فى تولى المناصب الإدارية الذى كان متبع فى الماضى.

خامساً : مشكلات إدارة رياض الأطفال:

العملية التعليمة فى رياض الأطفال كغيرها من أنواع ومراحل التعليم تعانى من العديد من المشكلات التى تتعدد بتعدد مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها وتختلف باختلاف طبيعة تلك المرحلة والخصوصية التى تميزها عن غيرها من المراحل ، فمع زيادة عدد رياض الأطفال بشكل ملحوظ فى الآونة الأخيرة ، وما صاحب ذلك من زيادة عدد الأطفال الملتحقين بها ، كما إزداد عدد المعلمات تبعاً لذلك ، مما يدل على وعى أفراد المجتمع بأهمية هذه المرحلة وحرصهم على إلحاق أبنائهم بها ، وبالرغم من التوسع فى التعليم ما قبل المدرسى فى مصر ، لا زالت الإدارة المدرسية فى رياض الأطفال تعانى من بعض المشكلات التى تعيق دورها فى دفع العملية التربوية بشكل صحيح وتحقيق أهدافها، وبالنظر إلى واقع إدارة رياض الأطفال بمصر – من خلال الدراسات والبحوث السابقة – نجد أنها مثقلة بميراث كبير من المشكلات وجوانب القصور، **ستوضحه الدراسة كما يلى:**

١- مشكلات خاصة بضعف التمويل :

يتأثر التعليم بضعف التمويل من حيث ظهور عدة مشكلات تتعلق بعدم كفاية الموارد المادية تتمثل فى قلة كفاءة وكفاية الأجهزة والمعدات والتجهيزات التعليمية بالمدارس ، كما أن الأبنية التعليمية لا تكفى لاستيعاب الطلاب وكذلك وجود عدد من المبانى غير الصالحة ، وتحتاج إلى إصلاحات بجانب وجود مدارس آيلة للسقوط وقلة الأماكن المتخصصة للأنشطة المدرسية ، كما تعانى كثير من المدارس من نقص الأثاث بالإضافة إلى نقص الوسائل التعليمية بسبب نقص التمويل.[١]

وبالنسبة للتمويل فى مؤسسات تربية طفل ما قبل المدرسة الإبتدائية فى مصر يعتمد بصفة أساسية على ما يتم تحصيله فى الموازنة العامة لقطاع التعليم، وتحصل مؤسسات رياض الأطفال على نصيبها من التمويل وفق التقديرات المعتمدة لها، حيث يتم تحديد متوسط تكلفة التلاميذ فى تلك المرحلة الأمر الذى يشير إلى أن مؤسسات رياض الأطفال تعتمد فى تمويلها اعتماداً شبه كامل على المصادر الحكومية ، بجانب ما يتم تحصيلة من الأطفال مقابل التحاقهم بمؤسسات رياض الأطفال، حيث يلاحظ أنه منذ أنشئت تلك المؤسسات فى مصر ، ولا سيما الرياض الخاصة تعتمد فى مصادر تمويلها على الرسوم التى يدفعها الأطفال مقابل الخدمة التعليمية المقدمة لهم ، حيث أنه قد نظم القرار الوزارى رقم(٦٨) لسنة ١٩٦١ فى شأن مصادر تمويل دور الحضانة على أن الدور التى ينشئها صاحب العمل تعتمد فى تمويلها على الاشتراكات الشهرية للأطفال بواقع ٥% من أجر العاملة الشهرى للطفل الأول و٤% من أجر العاملة الشهرى للطفل الثانى و٣% من أجر العاملة الشهرى للطفل الثالث.[٢]

١- وزارة الشئون الاجتماعية ، **قرار رقم(٨٦) لسنة ١٩٦١ بشأن مصادر تمويل دور الحضانة** ، ١٩٦١.

٢- وزارة الشئون الاجتماعية ، القانون رقم (٥٠) لسنة ١٩٧٧، مرجع سابق.

وظل هذ الوضع إلى أن صدر القانون رقم(٥٠) لسنة ١٩٧٧بشأن دور الحضانة حيث نصت المادة (١٥) منه على أنه يجوز لدار الحضانة قبول الإعانات والتبرعات والهبات والوصايا المقدمة من الأفراد أو الهيئات المحلية، أما تلك التى تقدم من أفراد أو هيئات أجنبية أو دولية فلا يجوز قبولها إلا بموافقة وزيرة الشئون الاجتماعية.(١)

وفى سنة ١٩٧٨ قامت وزارة التربية والتعليم بإنشاء رياض تجريبية رسمية فى بعض محافظات جمهورية مصر العربية ، حيث تقوم الوزارة بتمويل تأثيثها بواقع (٥٠٠) جنيه عن كل فصل جديد بجانب مرتبات المعلمات والعاملات بها كما حدد القرار الوزارى رقم (٢) الصادر فى ١٩٧٩/١/١ الرسوم التى يدفعها الأطفال نظير الرعاية الصحية والاجتماعية والتغذية بخمسة وخمسن جنيهاً.(٢)

واستمر هذا الوضع إلى أن صدر القرار الوزارى رقم (١٥٠) لسنة ١٩٨٩ بشأن تنظيم رياض الأطفال التابعة أو الملحقة بالمدارس الرسمية والخاصة بحيث يحصل مقابل الخدمات الإضافية والاشتراكات وثمن الكتب من أطفال الرياض وأوجه صرفها على النحو الذى يحدده وزير التعليم.(٣)

وبعد ذلك صدرت اللائحة التنفيذية لقانون الطفل الصادر بالقانون رقم (١٢) لسنة ١٩٩٦ وبقرار من رئيس مجلس الوزراء تحت رقم (٣٤٥٢) لسنة ١٩٩٧ الصادر فى١٩٩٧/١١/١٤، **وقد حددت هذه اللائحة مصادر التمويل كما يلى:**(٤)

نصت المادة (١٣١) على أن تحصل الاشتراكات ومقابل الخدمات الإضافية والتأمينات المقررة على تلاميذ الصف الأول بالحلقة الابتدائية من مرحلة التعليم الأساسى من أطفال رياض الأطفال التابعة أو الملحقة

١- وزارة التربية والتعليم ، قرار وزارى رقم (٢) لسنة ١٩٧٩ بشأن الرسوم المحصلة من رياض الأطفال التجريبية، ١٩٧٩.
٢- وزارة التربية والتعليم ، القرار الوزارى رقم (١٥٠) لسنة ١٩٨٩ بشأن تنظيم رياض الأطفال التابعة أو الملحقة بالمدارس الرسمية أو الخاصة ، ١٩٨٩.
٣- وزارة التربية والتعليم ، قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٣٤٥٢) لسنة ١٩٩٧ بشأن اللائحة التنفيذية لقانون الطفل الصادر بالقانون رقم (١٢) لسنة ١٩٩٦، ١٩٩٧.
٤- وزارة التربية والتعليم ، **تقرير ختامى للسنوات ٢٠١٤/٢٠٠٨**، ٢٠١٥.

بالمدارس الرسمية، كما يجوز تحصيل مقابل تكلفة للخدمات الإضافية الأتية: (نشاط عام- تنظيم التعليم – تغذية) ، ويحدد ذلك مدير مديرية التربية والتعليم المختص فى ضوء الظروف الاجتماعية لكل محافظة وأطفال كل روضة ونوع الخدمات التى تقدمها الروضة.

يتضح مما سبق ضعف مصادر التمويل الرئيسة لمؤسسات رياض الأطفال فى مصر حيث أنها تعتمد على المصروفات التى يدفعها الأطفال مقابل الخدمات التعليمية والصحية التى تقدمها هذه المؤسسات للأطفال الملتحقين بها ، بجانب الهبات والوصايا التى تقدم لهذه المؤسسات ، وتتفاوت هذه المصروفات التى يدفعها الأطفال تبعاً لنوع الخدمات المقدمة والحى الذى تقع فيه ونوعيات الأطفال الملتحقين بها من حيث المستويين الاقتصادى والاجتماعى.

واعتماد هذه المؤسسات على تلك المصروفات المفروضة على من يرغب الالتحاق بها من الأطفال يجعل هذه المؤسسات مقصورة فقط على من يستطيع دفع هذه المصروفات أى أن هذه المؤسسات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالطبقات القادرة ولهذا يحرم منها الكثير من أبناء الطبقات الكادحة غير القادرة على دفع هذه المصروفات ، كذلك صعوبة توفير فرص تعليمية مناسبة لهؤلاء الطلاب

وفى الغالب أن هذا التمويل غير كاف ولا يفى باحتياجات ومطالب مؤسسات رياض الأطفال مما يؤثر على تطوير إدارتها، هذا بالإضافة إلى أن ميزانية بعض مؤسسات رياض الأطفال التابعة أو الملحقة بالمدارس الابتدائية تخضع لميزانية المدرسة الابتدائية، الأمر الذى يترتب عليه أن معظم الميزانية يوجه صرفها إلى المدرسة الابتدائية فى المقام الأول، على حساب مؤسسات رياض الأطفال، وبالتالى فهى غير كافية لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال.

وقد بدأت الدولة فى السنوات الأخيرة بزيادة المخصصات المالية للتعليم ويبين ذلك الجدول التالى:[١]

جدول تطور الإنفاق على التعليم قبل الجامعى

السنوات	٢٠١٠/٢٠٠٩	٢٠١١/٢٠١٠	٢٠١٢/٢٠١١	٢٠١٣/٢٠١٢	٢٠١٤/٢٠١٣
نسبة الإنفاق	٢.٨%	٢.٦%	٢.٨%	٢.٧%	٣.٥%

يتضح من الجدول السابق زيادة نسبة الإنفاق العام على التعليم العام قبل الجامعى لسنة ٢٠١٣ /٢٠١٤عن السنوات السابقة ، ويرجع ذلك إلى الطفرة الكبيرة فى الأجور تطبيقاً لسياسة الحكومة بتحسين أجور العاملين بهذا القطاع الهام.

ويبلغ الإنفاق الجارى على التعليم فى مرحلة رياض الأطفال عام ٢٠١٤/٢٠١٣ (٥, ٣%) من إجمالى الإنفاق العام على التعليم ويتضمن ذلك الأجور وهى نسبة ما زالت لا تتناسب وأهمية هذه المرحلة.[٢]

وفى سياق ذلك نصت المادة رقم (١٩) من دستور ٢٠١٤ بإلزام الدولة بتخصيص نسبة من الإنفاق الحكومى للتعليم لا تقل عن ٤% من الناتج القومى الإجمالى ، تتصاعد تدريجيا حتى تتفق مع المعدلات العالمية ، وهذه النسبة التى تضمنها الدستور تعادل ما يترواح بين ٢- ١٤% من الإنفاق العام بالموازنة العامة للدولة.[٣]

لذا فأنه من أجل تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال ينبغى إعادة النظر فى تمويل هذه المؤسسات، وتحديد تمويل كاف لها من أجل تطويرها والارتقاء بها، **من خلال بعض المقترحات منها ما يلى:**

١- وزارة التربية والتعليم ، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، **التقدم فى تحقيق أهداف التعليم للجميع فى مصر (٢٠٠٠/ ٢٠١٥)** ، ٢٠١٤ ، ص٤.

٢- جمهورية مصر العربية ، **دستور ٢٠١٤ – مادة (١٩)** ، الباب الثانى ، الفصل الأول المقومات الاجتماعية ، ٢٠١٤.

١- وزارة التربية والتعليم ، الهيئة العامة لضمان الجودة والاعتماد ، مشروع تحسين التعليم فى مرحلة الطفولة المبكرة : **الروضة والمجتمع (قائمة إرشادية للمشاركة المجتمعية فى رياض الأطفال)** ، القاهرة : روزاليوسف ، ٢٠٠٩، ص٢.

إعطــاء إدارة الروضـــة صـــلاحيات بجمـــع التبرعـــات ، وكـــذا صلاحيات بتغيير ميزانية الصرف بما يتناسب واحتياجات الروضة.

- جذب الشركات وقطاع الصناعات التى تقدم خدمات للأطفال كالألعاب ، والملابس ، التجهيزات المختلفة للروضة ، أطعمة الأطفال ، بدعم الروضة مقابل نشر إعلاناتهم بها.
- فتح حساب بنكى لدعم مرحلة رياض الأطفال يقبل فيع التبرعات لإنشاء وترميم وتجهيز مبانى الروضة.
- تشجيع الشراكة المجتمعية وما يتضمنه من صيغ وأنماط متعددة لإشراك شرائح المجتمع فى تحمل جزء من الكلفة التعليمية.
- توفير الفصول فى المناطق النائية والفقيرة ذات معدلات الالتحاق المنخفضة ، من خلال بناء أو استئجار فصول خاصة بمرحلة رياض الأطفال.
- تشجيع المجتمع المدنى والهيئات ورجال الأعمال على دعم وزيادة جهودهم لتوفير الفصول سواء بالمنح أو التأجير ، ليس هذا فقط ، بل وتزويد هذه الفصول بالمعدات اللازمة.

٢- مشكلات خاصة بضعف المشاركة المجتمعية:

إن نجاح العملية التعليمية بكل أبعادها ، يتم من خلال التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلى المختلفة مما يساعد على إكساب الطلاب المهارات الحياتية اللازمة لنموهم وتطورهم ، والاطلاع على ما يدور حولهم ، وإكسابهم الخبرات العملية ، ولن يتم ذلك إلا من خلال توثيق العلاقات والتعاون والشراكة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلى المختلفة ، حيث إن المدرسة وجدت من أجل المجتمع ولخدمته ، ويعد تطوير العلاقة والتعاون بين المدرسة والمجتمع المحلى أحد العوامل المهمة لتفعيل دور المدرسة وزيادة كفاءتها فى المجال التربوى والتعليمى.

ولا يخلو لقاء أو مؤتمر تربوى فى الآونة الأخيرة من ذكر المشاركة المجتمعية ضمن جدول أعمالة كأحد الحلول القوية لمشكلات التعليم ، ففى مقدمة وثيقة معايير المشاركة المجتمعية (الروضة والمجتمع ، قائمة إرشادية للمشاركة المجتمعية فى رياض الأطفال ٢٠٠٩) ذكر أن نجاح عملية تطوير التعليم فى رياض الأطفال يتوقف عموماً على قدرة رياض الأطفال على التواصل مع المجتمع الذى تخدمه.[١] ، ووضعت هذه القائمة ضمن برنامجها التدريبى لمعلمات رياض الأطفال.

ومن هنا تم إعداد دليل الروضة والمجتمع كقائمة إرشادية تحقق المشاركة المجتمعية ، حيث أعد خصيصاً لتستخدمه المعلمات والموجهون ومديرى رياض الأطفال بشكل دورى ، وذلك كمصدر للأفكار لكيفية التواصل مع الأسرة والمجتمع المحلى فى ضوء معايير ومؤشرات مجال **المشاركة المجتمعية لتحقيق الأهداف التالية:**

- زيادة فرص التواصل مع المجتمع المحلى.
- جذب مشاركة الوالدين فى برنامج الروضة.
- تقديم بعض المقترحات لدعم المشاركة المجتمعية.
- كأداة للتقييم الذاتى لقدرة الروضة فى تفعيل المشاركة المجتمعية.

وتشمل معايير المشاركة المجتمعية برياض الأطفال ثلاث مجالات رئيسة هى:(مشاركة الوالدين – الدعم التربوى لأسرة الطفل – التواصل مع المجتمع المحلى)، وهذه المجالات الثلاث للمشاركة المجتمعية يندرج تحتها سبع معايير والتى يندرج تحت كل منها عدد من المؤشرات التى تساهم بدورها فى قياس مدى تحقيق المشاركة المجتمعية لأهدافها.

١- المجالس القومية المتخصصة ، تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجى ، تفعيل دور المشاركة المجتمعية فى تحسين جودة التعليم العام ، القاهرة : الدورة الحادية والثلاثون ، ٢٠٠٤.

وقـد أشـار تقريـر المجلـس القـومى للتعلـيم والبحـث العلمـى والتكنولوجى فى دورته الحادية والثلاثين ، ٢٠٠٣ – ٢٠٠٤ ، لتفعيل دور المشاركة المجتمعية فى تحسين جودة التعليم العام ، فى دراسته للواقع الراهن للمشاركة المجتمعية إلى أن إعداد الأطفال ورعايتهم مسئولية مشتركة بين الأسرة والروضة والمجتمع ، ولا يمكن فى غيبة أى من هذه المؤسسات الرئيسة النهوض بالتعليم والوصول بالأطفال إلى مستوى الجودة ، إلا أن الواقع يشير إلى عزلة المؤسسات التعليمية فى علاقتها بالمؤسسات المجتمعية الأخرى فى سائر أنشطة التعليم والتدريب.[١]

وأجريت دراسة هدفت إلى التأكيد على أهمية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلى ، وإبراز أهمية مجالس الآباء والمعلمين ومكانتها فى العملية التعليمية ، كما هدفت إلى رصد الواقع الفعلى لهذه المجالس والكشف عن العوائق التى تواجهها ، وتكونت عينة الدراسة من (٢٢) مدرسة ابتدائية بمحافظة القاهرة ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود الكثير من العوائق التى تحول دون قيام هذه المجالس بدورها لعدم وعيها بالأهداف والاختصاصات ، وضعف إقبال أولياء الأمور على المشاركة فى أعمال هذه المجالس ، ووجود فجوة عميقة بين المدرسة والمجتمع المحلى.[٢]

كذلك أجريت دراسة استهدفت التعرف على واقع الجهود التعليمية للجمعيات الأهلية فى مصر ، وتفعيل دورها فى ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة ، وتوصلت إلى ضعف دور بعض الجمعيات الأهلية فى التعليم ، لنقص التمويل ، الذى أدى إلى تحولها من جمعيات لا تهدف للربح إلى جمعيات هادفة للربح.[٣]

١- سماح رشاد إبراهيم ، دور مجالس الآباء والمعلمين فى المدارس الابتدائية ، رسالة ماجستير ، كلية البنات، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٤.

١- عبدالسلام محمد على الصباغ ، تفعيل دور الجمعيات الأهلية المصرية فى التعليم فى ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة ، رسالة دكتوراه ، معهد الدراسات التربوية ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠١.

٢- عاصم أحمد حسين محمد ، متطلبات تطبيق اللامركزية في إدارة نظام التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء بعض الخبرات المعاصرة ، **رسالة ماجستير**، كلية التربية ، جامعة بنى سويف، ٢٠٠٨، ص ٣١.

مما سبق يتضح أن من أبرز المشكلات التى تواجه رياض الأطفال وتحبط أى تطور لها قله فهم فصائل المجتمع المختلفة من أولياء الأمور ومنظمات المجتمع المحلى وأفراد المجتمع ورجال الأعمال وغيرهم لطبيعة وأهمية هذه المرحلة والدور الكبير الذى تلعبه فى حياة الطفل عندما يكبر مما يقلل من حماسهم للمشاركة فى هذه المرحلة بفاعلية.

وللتعرف على واقع المشاركة المجتمعية برياض الأطفال قامت الباحثة بمقابلة مع القائمين على العمل من موجهات ومديرى ومعلمات رياض الأطفال ببعض الإدارات التعليمية بالمحافظات الثلاث محل الدراسة (أسيوط – سوهاج – الوادى الجديد).

ولمعرفة خلفية معلمات رياض الأطفال عن المشاركة المجتمعية سألتهن السؤال التالى:

- هل تعرفن أن هناك معايير خاصة بالمشاركة المجتمعية برياض الأطفال؟

وكانت الإجابات كالتالى:

حوالى ٥٠% لا يعرفونها أصلاً، وحوالى ٤٢% يسمعون عن المشاركة ولكن لا يعرفون أن لها معايير، أما النسبة الباقية وهى ٨% فقط هى التى تعرف أن هناك معايير خاصة بالمشاركة المجتمعية برياض الأطفال ولكن لا يتذكرونها.

ثم قامت الباحثة بعرض القائمة الإرشادية للمشاركة المجتمعية لرياض الأطفال على اللاتى لا يعرفونها حتى يطلعن عليها ثم سألتهن **السؤال التالى:**

- هل تلقيت أى تدريب على هذه المعايير؟

وكانت الإجابة كالتالى:

حوالى ٨٥% كانت إجابتهم بنعم تدربنا عليه وأجمعوا على أنه كان تدريباً ضعيفاً وسط تدريبات أجرتها الإدارات التعليمية على الجودة والمعايير، وحوالى ١٥% لم يتلقوا أى تدريب على هذه المعايير

وهذا إن دل على شئ إنما يدل على أن هذه التدريبات إما كانت ضعيفة وواهية حتى أن المتدربات لم يلفت نظرهم موضوع المشاركة المجتمعية ضمن البرنامج التدريبى ، أو أن المتدربات حضروا التدريب ولم يعيروا موضوعات التدريب أى اهتمام، وهنا تكون ثقافة تجاهل كل ما هو جديد منتشرة بشكل كبير مما يهدد أى محاولة للتطوير داخل رياض الأطفال.

مما سبق يتضح أن التدريب الذى حصلت عليه المتدربات لم يحقق أهدافه وأنه يمثل هدراً كبيراً للمال فى تدريبات لم تؤت ثمارها.

ثم قامت الباحثة بمقابلة المعلمات اللاتى تلقين تدريبات على المشاركة المجتمعية ووجهت لهم السؤال التالى:

- فى رأيك هل يمكن تطبيق هذه المعايير على أرض الواقع؟

وجاءت الإجابات كما يلى:

- حوالى ٧٧% كانت إجاباتهم لا يمكن تطبيقها بسهولة فى رياض الأطفال ، نظراً لطبيعة المجتمع المصرى الثقافية والاقتصادية ونتجية النقص الشديد لثقافة المشاركة المجتمعية داخل المجتمع ، وحوالى ١٣% كانت إجاباتهم ممكن تطبيقها ولكن مع شئ من التعديل لأنها جامدة وتحتاج أن تكون أكثر مرونة، وحوالى ١٠%كانت إجاباتهم أنه من الممكن تطبيق المشاركة المجتمعية ولكن فى بيئات معينة.

ثم قامت الباحثة بإجراء مقابلات مع بعض مديرى رياض الأطفال منها ما يلى:-

أ- مقابلة مع مدير أحدى رياض الأطفال بمدرسة حاصلة على الجودة وهو مدرب معتمد من وزارة التربية والتعليم وكان ملخص رأيه **كالتالى:**

- إن الأشخاص ليس لديهم ثقافة المشاركة المجتمعية ولا خدمة المجتمع حتى مجتمع الروضة نفسه يرفض المشاركة فهم يرونها عبء زائداً عليهم.
- وعندما أخبرته بأن معظم المعلمات تدربن على معايير المشاركة المجتمعية ومع ذلك لا يعرفن أى شئ عنها.

- كان رأيه أنه حتى الوزارة لا تعرف عنها شئ فالذى أنفق على هذا الملف هو المنحة الكندية بالتعاون مع الهيئة العامة لضمان الجودة والاعتماد ، وأن معظم منظمات المجتمع المحلى لا توجد إلا فى الأماكن التى لا تحتاج للمشاركة المجتمعية وأن الأماكن الفقيرة ليس بها منظمات للمجتمع المدنى.

ب- مقابلة مع مدير أحد رياض الأطفال حاصل على تدريب المراجع الخارجى والتقييم الذاتى وكان ملخص رأيه كالتالى:

- أنه يصعب تطبيق معايير المشاركة المجتمعية أو المشاركة من الأساس، واقترح عمل معايير أكثر مرونة تتناسب مع طبيعة كل مجتمع كما أن الدولة عليها العبء الأكبر فى نشر ثقافة المشاركة وإلا فلن تنجح أى معايير فى التطبيق وإن طبقت ستطبق بشكل صورى.

ج- مقابلة مع مدير أحد رياض أطفال بمدرسة متقدمة للحصول على الجودة، **وجهت الباحثة السؤال التالى:**

هل المشاركة المجتمعية تتوقف على المستوى الثقافى والاجتماعى والاقتصادى لأولياء الأمور؟

فى رأيه أن الوعى بالمشاركة المجتمعية لا يرتبط بمستوى تعليمى أو ثقافى أواقتصادى فهناك أساتذة جامعيين وأطباء لدينا غير متعاونين حتى فى ابسط صور المشاركة وهى حضور مجلس الأمناء ، بينما نجد ولى أمر بسيط يشارك بإيجابية.

كما قامت الباحثة بإجراء مقابلة شخصية مع بعض الموجهات برياض الأطفال وكان ملخص رأيهما كالتالى:

أن هناك بعض أولياء الأمور يحتاجون أن نعطيعهم بدلاً من أن نأخذ منهم وحتى المشاركة بالجهد فولى الأمر يفضل أن يذهب لعمل يحصل منه على أجر مادى أفضل على أن يقدم خدمة للروضة بدون مقابل وذلك نتيجة لسوء الحالة الاقتصادية بالمجتمع.

وتأسيساً لما سبق يلاحظ سوء النظرة العامة بالمجتمع ككل للمشاركة المجتمعية فهى نظرة بائسة فيلاحظ أن الجميع يرى أنه لا فائدة وأن المجتمع ليس عنده أى استعداد للمشاركة ، كما يتضح قلة تطبيق المشاركة المجتمعية برياض الأطفال بالشكل السليم حتى الروضات الحاصلة على الجودة أو المتقدمة للحصول على الجودة.

ومما سبق استخلصت الباحثة بعض المقترحات التى قد يكون لها تأثير فى تفعيل المشاركة المجتمعية برياض الأطفال منها ما يلى:

- عقد دورات وبرامج تدريبية لمديرى رياض الأطفال لتوعيتهم بأهمية الشراكة بين الروضة ومؤسسات المجتمع المحلى.
- التركيز على تنفيذ الأنشطة المدرسية التى تهتم بحاجات المجتمع المحلى، مع ضرورة تكريم أفراد المجتمع المحلى وخاصة أولياء أمور الطلبة الذين يتعاونون ويقدمون الدعم للبرامج والأنشطة المدرسية.
- تزويد أفراد المجتمع المحلى بنشرة إعلامية دورية أو شبه دورية لتعريفهم بالبرامج والأنشطة التعليمية والتدريبية المشتركة التى يمكن تنفيذها من قبل الطرفين المدرسة والمجتمع المحلى.
- أن تقوم إدارة الروضة بعمل احتفالات ومهرجانات لتكريم من قدم دعماً للروضة فيكون حافزاً له ولغيره من أولياء الأمور لتقديم خدمات للروضة.

٣- مشكلات خاصة بالمركزية فى إدارة نظم التعليم:

ظهرت فى الآونة الأخيرة، رغبة جادة لتطوير الإدارة التعليمية، والارتفاع بمستوى أدائها، والحاجة إلى تطبيق ممارسات وتطبيقات إدارية جديدة مثل " التركيز على النواتج بدلا من المدخلات[1]، والإدارة الحسنة، والإدارة المتميزة، والإدارة التشاركية وغيرها من

١- عرفات عبد العزيز سليمان ، وبيومي محمد ضحاوي ، **الإدارة التربوية الحديثة**، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩٨، ص.٢٣١

الممارسات والإصلاحات الجديدة، التي لا ينجح تطبيقها مع المركزية والبيروقراطية.

لذلك دعت الحاجة إلى التوجه نحو اللامركزية، التي تساعد على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بواسطة معايير جغرافية، والاستقلالية المحلية التي يتبعها التطور والتجديد[1]، كذلك تساعد على تكاتف جهود كافة العناصر البشرية داخل وخارج رياض الأطفال من مديرات ومعلمات وأولياء أمور والمعنيين من منظمات المجتمع المدنى مما يساعد على تطوير هذه المؤسسات.

وبالنظر لإدارة نظم التعليم فى مصر نلاحظ أن جميع ممارسات العمليات الإدارية بها تتسم بالمركزية، وتبعية جميع مستويات الإدارة التعليمية لتعليمات وتوجيهات وزارة التربية والتعليم ، وتوضحها الدراسة كما يلى:

أ- التخطيط

هناك شعاراً واحد سائد فى مصر، هو شعار المركزية فى التخطيط واللامركزية فى التنفيذ، ولذلك تكون هناك خطة قومية واحدة، وعلى كل الجهات المحلية الالتزام بها، وهذا يحرم رؤساء المديريات والإدارات والمدارس النشاط الفكري والابتكار والشعور بالمسئولية، ولا يراعى الظروف المحلية بتوحد الخطط الدراسية ، حيث أن هناك تفاوت كبير بين المحافظات المصرية سواء فى المساحة أو فى عدد السكان أو الكثافة السكانية، إلى جانب تنوع البيئات فى هذه المحافظات بين صحراء، وزراعة، وساحل وغير ذلك ، رغم أن أفضل الخطط الدراسية هي تلك التي توضع فى البيئة التي توجد فيها المديريات والإدارات التعليمية والمدارس، والتي يشترك فيها الإداريين والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب والمواطنين.[2] وحينئذ تكون هذه الخطة بعيده عن الواقع ويصعب تنفيذها، فالخطة التى تناسب منطقه، قد لا تناسب منطقه أخرى.

١- عبد الغنى عبود وآخرون، **إدارة المدرسة الابتدائية**، القاهرة : مكتبة النهضة المصرية،١٩٩٣، ص ص ٢٦٠ -٢٦١.

٢- وزارة التربية والتعليم ، **قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ ، مادة (١١)** ، ص٦.

وهذا التفاوت السابق بين المحافظات يشجع على تطبيق اللامركزية، حتى تستطيع كل محافظات إن تدير التعليم بها حسب الاحتياجات المحلية والظروف الموجودة بها، ويجب أن لا يغيب عن وزارة التربية والتعليم المصرية أن هناك محافظات فقيرة ذات موارد محدودة مثل المحافظات الثلاث محل الدراسة (الوادى الجديد – اسيوط – سوهاج) تحتاج إلى دعم زائد من الوزارة.

لذلك أصبحت هناك حاجة ماسة إلى اللامركزية، التي تعمل على مشاركة جهات عديدة من المجتمع فى إدارة العملية التعليمية، وتحترم أراء كل العاملين والطلاب كل فى موقعة، وهو ما يعود بالنفع على تفهم وممارسة مبادئ الحوكمة الرشيدة فى رياض الأطفال.

ب- التنظيم :

تتولى وزارة التربية والتعليم الهيمنة العامة على شئون التعليم قبل الجامعي بقطاعاته المختلفة، وممارستها بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه "حيث تتولى الأجهزة المركزية للتعليم قبل الجامعي رسم السياسات العامة ومهام التخطيط والتقييم والمتابعة العامة"[١]، ويرأسها وزير التربية والتعليم ، ثم يتبعه ثلاثة قطاعات هم (قطاع التعليم العام - قطاع التعليم الفنى – قطاع الأنشطة التربوية) وثلاثة عشرة إدارة مركزية و تسعة وأربعون إدارة عامة ومائة وسبعة وأربعون إدارة.[٢]

بالإضافة للقطاعات والإدارات المركزية السابقة، يتبع الوزير الجهات التالية: المركز القومي للبحوث التربوية، المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي، الهيئة العامة للأبنية التعليمية، المركز

١- وزارة التربية والتعليم، مكتب الوزير، **قرار وزاري رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٨٩ بشان التنظيم الوظيفي لديوان عام الوزارة.**

٢- وزارة التربية والتعليم، مكتب الوزير، قرار رئيس الجمهورية رقم ٢٧١ لسنة ١٩٩٧، بشأن تنظيم وزارة التربية والتعليم.

الإقليمي لتعليم الكبار، الهيئة العامة لمحو الأمية وتعليم الكبار بدلاً من المجلس الأعلى لتعليم الكبار ومحو الأمية.[1]

ويأتي وكلاء الوزارة فى المستوى الثاني فى التسلسل الوظيفي لديوان الوزارة ، بحكم وظائفهم كرؤساء الإدارة المركزية ، ثم يأتي فى المستوى الثالث مديري العموم كرؤساء الإدارات العامة المندرجة تحت الإدارات المركزية، ثم هناك مستشاري الوزارة للمواد الدراسية وموجهي العموم.

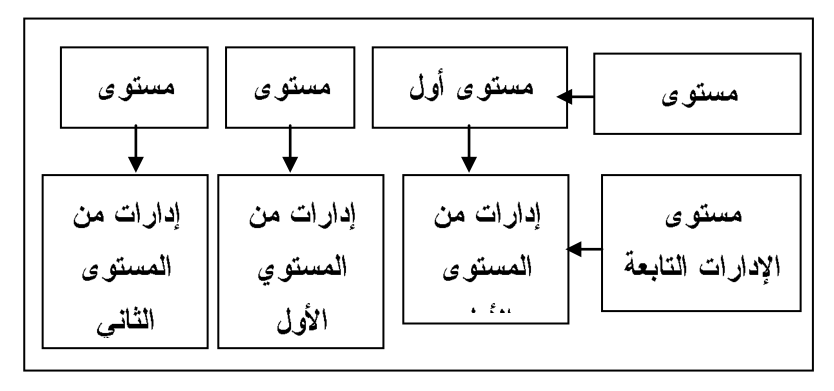
يتضح من العرض السابق لمحتويات الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم ، أنه يتسم بالتضخيم البيروقراطي والإداري ، وتتعدد به الوحدات الإدارية، وتتكدس به أعداد كبيرة من القيادات والكفاءات الإدارية والتعليمية ، وهناك تفتيت وازدواجية لبعض المهام لكيانات عديدة تتصارع الاختصاصات، ويظهر ذلك فى مهام التخطيط والمتابعة والتقويم.

أما المستوى الثاني من مستويات الإدارة ، فيتمثل فى مديريات التربية والتعليم ، والتى تمثل وزارة التربية والتعليم فى الإشراف على التعليم على مستوى المحافظات، وهذه المديريات نموذجاً مصغراً لوزارة التربية والتعليم، من حيث تنظيماتها الإدارية وتقسيماتها الفنية ، بالإضافة إلى المجالس المحلية والشعبية بالمحافظات.

ويأتي مدير التربية والتعليم على قمة التسلسل الوظيفي للمديرية ، ويتبعه عدة إدارات عامة هى التخطيط والمتابعة ، والشئون القانونية ، والاتصال السياسي ، والعلاقات العامة ، وخدمة المواطنين، بالإضافة إلى مكتب المدير، وتقوم هذه الإدارات بنفس المهام التى تقوم بها الإدارات فى ديوان عام الوزارة ، ثم يأتي فى التسلسل الوظيفي

١- وزارة التربية والتعليم، مكتب الوزير ، قرار وزاري رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٩ بشأن تحديد معدلات وظائف المجموعات النوعية المختلفة لأجهزة مديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية بالمحافظات.

وكيل المديرية والذى يشرف أيضاً على عدة إدارات أخرى، ثم يأتي مديري القطاعات والمراحل التعليمية المختلفة ثم الموجهون الأوائل ورؤساء الأقسام[1]، كما توجد فى كل مديرية تعليمية إدارة لشئون العاملين وإدارة للحسابات وللخدمات التعليمية ، وكل هذه الإدارات تقوم بعمل الإدارات تقوم بعمل الإدارات العامة فى الوزارة ولكن على مستوى المحافظات، والشكل () التالي يوضح الهيكل التنظيمى لمديريات التربية والتعليم بالمحافظات.



شكل الهيكل التنظيمي لمديريات التربية والتعليم بالمحافظات[2]

يتضح من العرض السابق لمحتويات الهياكل التنظيمية لمديريات التربية والتعليم ، أنها تتسم بالتضخم وتشكلت لتتماشى مع الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم ، وقسمت على أساس مستوى الإدارات التابعة لها دون أى غرض أخر.

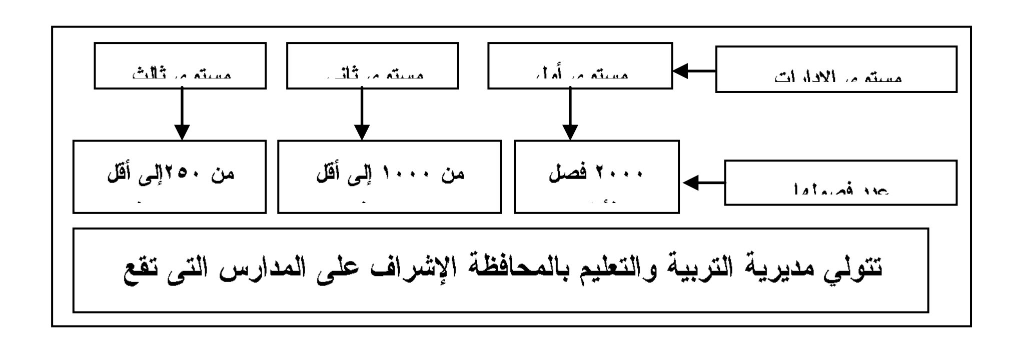
١- وزارة التربية والتعليم، مكتب الوزير، قرار وزاري رقم ٨٨ لسنة ١٩٨٨ بشأن تحديد معدلات وظائف المجموعات النوعية المختلفة لأجهزة مديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية بالمحافظات.

٢- نبيل سعد خليل ، دراسة مقارنة للإدارة التعليمية فى كل من فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية، وإمكان الإفادة منها فى مصر، **مجلة التربية**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، السنة السادسة، العدد التاسع، ٢٠٠٣ ، ص ٥٨.

وتعتبر الإدارات التعليمية المستوى الثالث من مستويات الإدارة ، والتى أنشئت فى المراكز والمدن، بغرض تخفيف العبء عن كاهل المديريات التعليمية، حتى أنها تتبع المديريات مالياً وإدارياً، ولا تستطيع الحركة إلا بالرجوع إليها فى كل صغيرة وكبيرة ، ويعتبر مدير الإدارة التعليمية ممثلا لمديرية التربية والتعليم فى مجلس الحي أو المدينة ، ومسئول أمام مدير التربية والتعليم عن سير العمل بالمدارس التى تقع فى نطاق الإدارة التعليمية التابع لها ، وعن كفاية الخدمات التعليمية بها، والإشراف على سير الأعمال الإدارية والمالية والفنية لهذه المدارس(١)، وتتبعه بعض الإدارات، مثل الشئون القانونية والعلاقات العامة وخدمة المواطنين.

وهناك وكيل الإدارة التعليمية، والذى تتبعه بعض الإدارات مثل الإحصاء والتدريب والاعارات الخارجية والتعليم الخاص، ويتمثل ذلك فى المستوى الأول والمستوى الثاني للإدارات التعليمية، أما المستوى الثالث منها فيقتصر على إدارتي الإحصاء والتنسيق، وهناك مدير مرحلة التعليم الابتدائي والتعليم الإعدادي والتعليم الثانوي العام والتعليم الثانوي الفني ويتمثل ذلك

فى المستوى الأول والثاني للإدارات التعليمية، أما المستوى الثالث فيخلو من إدارة التعليم الفني، وهناك أيضاً مجالس المدن والقرى، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمى للإدارات التعليمية.



شكل الهيكل التنظيمى للإدارات التعليمية

ويتضح من العرض السابق لمحتويات الهياكل التنظيمية للإدارات التعليمية، أنها تشكلت لتتماشى مع الهياكل التنظيمية لمديريات التربية والتعليم، ويخلو بعضها من بعض الإدارات الهامة ، وقسمت على أساس عدد من الفصول دون أى غرض أخر.

وتعتبر المدرسة المستوى الرابع والإجرائي من مستويات الإدارة التعليمية فى مصر، و هى بمثابة الوحدة التنفيذية من وحدات الإدارة التعليمية، ومن ثم فهى تعمل على تحقيق ، وتنفيذ أهداف الإدارة التعليمية المشتقة بدورها من فلسفة التربية النابعة أساساً من فلسفة المجتمع الذى تعمل داخلة.

وتنقسم المدارس إلى مستويين ، مستوى من (١١ فصل فأكثر) يأتي على قمة الهيكل الإداري له مدير المدرسة ثم نائب المدير، ووكيل شئون التعليم ووكيل لشئون الخدمات والأنشطة ، ومستوى(أقل من١١ فصل) يأتي على قمة الهيكل الإداري له مدير المدرسة، ثم وكيل لشئون التعليم ووكيل لشئون الخدمات والأنشطة[١]، ويوجد لكل مستوى هيكل تنظيمي يوضح وحدات كل هيكل.

وعلى الرغم من تعديل معايير المستويات ومسئوليات وظائف الإدارة المدرسية فى مختلف المراحل التعليمية فى المديريات والإدارات التعليمية وإضافة وحدات جديدة داخل الهيكل التنظيمي للمدرسة فى مجال التدريب والجودة والإنتاج[٢]، إلا أن مستوي كفاءة القيادات المدرسية لا يرقي للتجاوب مع هذه المسئوليات الجديدة فى ظل المركزية الإدارية ، وبذلك فإن العمل الإداري بالمدارس ما زال يركز على النواحي الآلية المتعلقة بحرفية القواعد واللوائح.

١- وزارة التربية والتعليم، مكتب الوزير، قرار وزاري رقم ٢٥٠ لسنة ٢٠٠٥ بشأن معدلات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية.

٢- وزارة التربية والتعليم ، مكتب الوزير، قرار وزاري رقم ٢٦٢لسنة ٢٠٠٣بشأن تحديد معدلات ومستويات واختصاصات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية.

ومن الملاحظ أن تعدد المستويات الإدارية فى التنظيم الإدارى للمؤسسات التربوية تترتب عليه كثرة الفواصل بين هذه المستويات ، وبالتالى صعوبة استخدام قنوات الاتصال المختلفة، وصعوبة وصول البيانات والمعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات فى الوقت المناسب ، هذا بالإضافة إلى تشتت أقسام التنظيم الإدارى وسوء التنسيق مما يدعو إلى التأخير وشل حركة مدير المؤسسة التربوية فى اتخاذ القرارات ، وبالتالى عدم قدرته على تطوير الإدارة.

ج- اتخاذ القرار:

تقوم إدارة التعليم على النظام الشكلي، وتعتمد على النمط المركزي، وتركز وزارة التربية والتعليم معظم القرارات التعليمية فى يدها، ولا تترك إلا صلاحيات محددة للإدارات التعليمية فى المحافظات، وهذه الإدارات لا تملك سلطة القرار السيادي، ولذلك هى أشبه بإدارات يسيطر عليها شبح الشيخوخة والعجز وفقدان الإرادة وعدم القدرة على اتخاذ القرار، لأنها باختصار تابعة لسلطة أعلى أقوى وأقدر وأشد بطشاً[١]، ويؤدى التزام تلك الإدارات بحرفية تطبيق قرارات الوزارة، إلى ضياع الوقت والغاية.

وإذا ما تم تطبيق اللامركزية على المستوى(المدرسى)، تتمثل القرارات فى اختيار المعلمات للأنشطة من برامج داعمة للمنهج ، وتوسيع نطاق الإدارة المدرسية فى كثير من النواحى الإدارية لتوظيف الإمكانات البشرية البشرية والمادية والتكنولوجية، مع تفعيل سلطات الإدارات والمديريات التعليمية لتقديمها الدعم المستمر والملائم لرياض الأطفال لتحقيق التحسينات المستمرة المرتبطة بجهود التطوير ، بالإضافة إلى القرارات التى تتم على المستوى المركزى (الوزارة) وهى التوظيف ، الأجور ، الميزانية ، التشريعات المتعلقة بالطلاب ، وضع المنهج.

١- فاروق فليه ، **التعليم ... فى غرفه الإنعاش** ، الإسكندرية : دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ٢٠٠٦ ، ص ١٧٩.

د- الرقابة والمحاسبة:

تمارس الرقابة من داخل نظام التعليم أجهزة وإدارات، تتبع وزارة التربية والتعليم ووكلاء الوزارة، تتمثل فى المجلس الأعلى للتعليم قبل الجامعي، والذى يقوم بمتابعة السياسات العامة، لتطوير التعليم وتحديثه وتقويم هذه السياسات ، وهناك مجلس مستشاري المواد الدراسية ، والذى يراقب المسائل الخاصة بتطبيق المناهج ، وهناك مكتب الاتصال السياسي ، الذى يتابع طلبات واقتراحات التنظيمات السياسية ، وهنا مكتب خدمة المواطنين والذى يتابع شكاوى المواطنين والعاملين بالوزارة ، وهناك الإدارة العامة للخطة والمتابعة التى تتابع مشروعات الخطة التعليمية.

ويتابع مستشار والمواد الدراسية وسائل تنفيذ المواد الدراسية، وهناك الإدارة العامة للتعليم الابتدائي ، وإدارتا الشئون المالية والإدارية بالوزارة[1]، وتتسم السلطات الرقابية للأجهزة والإدارات السابقة بأنها سلطات رقابية عامة، وقد لا تتسم فى بعض الأحيان بالاستمرارية وتسعى بصفة عامة إلى الوقوف على مدى تمشى التنفيذ مع التخطيط المركزي والأهداف العامة.

وأنشئت فى السنوات الأخيرة وكالة الوزارة لشئون التوجيه الفني ، حتى تتابع العملية التعليمية فى شتى جوانبها عن طريق زيارات جميع المديريات والإدارات التعليمية والاتصال المباشر بقادة التعليم المحليين.[٢]

هذا وتقوم القيادات التعليمية المحلية بدءاً من مديري المديريات والإدارات التعليمية حتى مديري المدارس ببعض المهام الرقابية سواء رقابية أو فنية، والتى منحت لها فى ظل قانون الحكم المحلى رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩، والقرارات الوزارية المنظمة للعمل فى مديريات

١- أحمد إسماعيل حجى ، **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية** ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ص١٧٢.

٢- عرفات عبد العزيز سليمان ، **الاتجاهات التربوية المعاصرة : رؤية فى شئون التربية وأوضاع التعليم** ، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية ، ص٢٢٢.

وإدارات التربية والتعليم ، وتتسم المهام الرقابية لتلك القيادات بالتبعية للمهام الرقابية لقيادات الوزارة وتنفيذ أوامرهم ، حتى أن الوزارة تقوم بإرسال بعض اللجان المفاجئة للمدارس لمتابعة جوانب العملية التعليمية والتأكد من أن مجريات الأمور تسير كما تريد.

وهناك غياب للدور الحقيقي للجان المتابعة على مستوى وزارة التربية والتعليم والمديريات والإدارات التعليمية ، وانحصاره فى رصد السلبيات عند وجود شكاوى محددة وعدم التطرق إلى علاج أسباب هذه المشكلات ، مما يؤدى إلى تفاقمها بمرور السنوات[١]، وكذلك لا يوجد نظام دقيق للمحاسبية يقيس مؤشرات الأداء كماً وكيفاً.

وتأسيسا لما سبق يتضح أن فى ظل المركزية تفتقر إدارة رياض الأطفال إلى درجة معقولة من الاستقلالية واللامركزية ، فما زالت الأجهزة العليا بيدها السلطة الحقيقية لأنها تضع بمفردها الخطط والسياسات ، كذلك وجود تضارب فى المسئوليات والاختصاصات الإدارية فى مؤسسات رياض الأطفال ، وقلة قدرة إدارة رياض الأطفال على تطوير نفسها بحيث تستجيب لمطالب التطور فى المجتمع، وواقع عملية صنع القرارات التربوية لا يتناسب مع ظروف العصر الذى يقتضى وجود إدارة تتسم بالسرعة والحسم ، ووجود فجوة بين الأهداف المعلنة والمنشودة وبين الواقع الفعلى خاصة على المستوى الإجرائى والتنفيذى.

ومن أجل إنجاح جهود التطوير فى رياض الأطفال ينبغى تفعيل اللامركزية حيث أنها تستطيع أن تحقق الميزات التالية:[٢]

١- إبراهيم عباس الزهيرى ، المحاسبية فى مدارس حق الاختيار مدخل لدعم مفهوم اللامركزية فى إدارة التعليم فى مصر، **مجلة كلية التربية بالمنصورة** ، العدد الخامس والخمسون ، الجزء الأول ، ٢٠٠٤ ، ص٣١١.

١- عزة جلال مصطفى نصر ، اللامركزية والتطوير التنظيمى لرياض الأطفال بجمهورية مصر العربية "نموذج مقترح" ، **مجلة العلوم التربوية** ، ٢٠١٠ ، ص ص ١٣٣ – ١٣٤.

أ- بالنسبة لإدارة رياض الأطفال

تعطى اللامركزية لمديرى رياض الأطفال الأدوات والمسؤوليات للقيادة بفاعلية من خلال تركيزها على كيفية تفعيل دور المجتمع المحلى ، كما أنه فى ظل اللامركزية فإن إدارة رياض الأطفال تكتسب سلطات متزايدة تجعلها تراقب، تقيم ، تدعم تدريب المعلمات ، وتحفزهن لتطوير أدائهن ، بالإضافة إلى إمدادها بالسلطات التى تجعلها تنتقى العناصر البشرية المتميزة التى تدعم الرؤية المشتركة لتطوير رياض الأطفال.

ب-بالنسبة للمعلمات

- فى ظل اللامركزية يكون للمعلمات تأثير على إعطائهن التمكين الذى يساعدهن على اختيار الأنشطة والبرامج التى تفعل وتستثمر الوقت داخل فصول رياض الأطفال ، كما أن لها تأثيراً على ارتفاع نسبة حضورهن وتقليل نسبة الغياب.
- تغيير أدوار المعلمات : حيث إن اللامركزية تساعدهن على تغيير أدوارهن من خلال:
  - إدخال التقنية فى المنهج.
  - إعطائهن القوة لاتخاذ القرار للتحكم فى محتويات المنهج.
  - المشاركة فى تطوير المنهج ، وذلك بالنسبة للمعلمات الأوائل اللاتى لديهن القدرة على تفهم حاجات الأطفال.
  - إعطاء الأولوية للمعلمات لتجديد مهاراتهن ومعلوماتهن لمقابلة المتطلبات الجديدة فى التربية والتعليم.

ج- بالنسبة للمشاركة المجتمعية :

- فيما يتعلق بأولياء الأمور: تختلف أدوار الآباء وأعضاء المجتمع المدنى تحت ظل اللامركزية ، حيث إن هذه الأدوار تدور حول عدة مبادئ جوهرية تتمثل فى الأتى:

- التوقعات العالية : من خلال تشجيع الآباء وإعطائهم معلومات حول أداء المدرسة والمرتبطة بالمعايير الموضوعة ،حيث إن هذه التوقعات فى ظل اللامركزية تزيد من ممارسة أولياء الأمور فى ضغوطهم على المعلمات لتحسين أدائهن.
- حرية الآباء فى اختيار رياض الأطفال الحكومية الملائمة لأبنائهم: واختيار نوعية التعليم وتطوير الخدمات المفضلة لديهم.
- فيما يتعلق بمنظمات المجتمع المدنى: اشتراك المعنيين ، والذين يتمثلون فى بعض الآباء المتميزين ، فى تطوير نظام تقييم الجودة ، بالإضافة إلى توفير منظمات المجتمع المدنى جميع أنواع الرعاية الصحية المبكرة للأطفال والخدمات التعليمية.

أى أنه فى ظل اللامركزية يمكن تدعيم جهود التطوير داخل رياض الأطفال ، حيث أن اللامركزية سوف تمنح الرياض قدراً كبيراً من الاستقلالية والحرية فى وضع الرؤية والتصورات المتعلقة بها مقابل المحاسبية على ما توصلت إليه هذه الرياض ، وهو ما يستلزم منها بذل كافة الجهود فى سبيل تطويرها لتحقيق الأهداف المنشودة ، حيث إنها سوف تتعرض للمحاسبية ليس فقط من قبل الإدارات والمدريريات التعليمية ، لكن كذلك من قبل المجتمع المدنى، ومن هنا يصبح التطوير حاجة ملحة فى ضوء اللامركزية ، وذلك حتى تتمكن كل روضة من تحقيق ميزة تنافسية لها تلبى احتياجات المجتمع.

٤ - مشكلات خاصة بضعف التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال:

لقد أصبح من الضرورى أن تحافظ معلمة رياض الأطفال على مستوى متجدد من المعلومات والمهارات والأساليب الحديثة فى طرائق وأساليب التعليم وتقنياته لمرحلة رياض الأطفال ، من هذا الأساس أصبحت التنمية المهنية لمعلمة الروضة أكثر ضرورة من أجل تطوير أدائها التربوى ، وهذا ما ينعكس إيجابياً على تربية الأطفال مستقبلاً .

أمـا بالنسـبة لواقـع التنميـة المهنيـة لمعلمـة ريـاض الأطفـال فـى مصر، فقد أشارت الدراسات إلى أنها تعانى من الضعف وتواجه العديد مـن جوانـب القصـور حيـث تقـف حـاجزاً دون تحقيـق جـودة معلمـات ريـاض الأطفـال ، ومـن الضـرورى الوقـوف علـى أهـم هـذه المعوقـات والتى تشكل تحدياً كبيراً لكل من المعلمات والمخططين ، وحصراً لهذه المشكلات والتى لها صفة الأولوية والتأثير المباشر على التنمية المهنية للمعلمات ، تكتفى الدراسة باستقراء بعض الدراسـات التـى تناولـت ذلك وهى كالتالى:

أشارت دراسة "صفاء محمود على"[1] إلى قلة الاهتمام بتطوير نظم وأساليب العمل والممارسات التعليمية والتدريبية وكذلك قلـة تـوفير البرامج التحويلية التـى تلبـى احتياجـات المعلمـات الراغبـات فـى تحويـل مجـالات التـدريس إلـى مجـالات التـدريس بريـاض الأطفـال ، بالإضـافة إلى الاعتماد على الوسائل التقليدية فى برامج التنميـة المهنيـة ممـا يـؤثر على قدرة المعلمات على الابتكار فـى إعداد الوسـائل التعليميـة وتجهيـز البيئة التعليمية المناسبة للأطفال الروضة.

كما توصلت دراسة "إيناس سعيد عبدالحميد الشتيحى"[2] إلـى أن برامج التدريب تتطلب تفرغ المعلمات الملتحقات بها من أعمـالهن كليـاً أو جزئياً ، والذى يكون غالباً على حساب حسن انتظام العملية التعليمية فـى الروضـة ، إضـافة إلـى مـا يواجـه تنفيذ تلك البـرامج مـن مشـكلات عديدة ، منها ما يتعلق بـالنواحى الإداريـة والتنظيميـة كالمركزيـة وعـدم المرونة فى تخطيطها وعدم مراعاة ظروف المدربين الأسرية والعمليـة ، والتكلفة العالية لتلك البرامج ومنها أيضا ما يتعلق بالمتدرب كتنفيذ

١– صفاء محمود على محمود ، إستراتيجية مقترحة لتفعيل دور كليات التربيـة فـى تنميـة المـوارد البشرية بدور الحضانة ورياض الأطفال ، **رسالة ماجستير** ، كليـة التربيـة ، جامعـة سـوهاج ، ٢٠١١.

١- إيناس سعيد عبدالحميد الشتيحى، التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال عبر الانترنـت " رؤيـة مقترحة" ، الندوة الأولـى فـى تطبيقـات تقنيـة المعلومـات والاتصـال فـى التعليم والتـدريب ، كليـة التربية ، جامعة الملك سعود ، ٢٠١٠.

تلك البرامج فى أوقات غير مناسبة لظروفه الأسرية ، وكثرة الأعباء التدريسية له ، وبعد أماكن التدريب عن محل إقامته ، إضافة إلى المشكلات المتعلقة بالبرامج التدريبية نفسها كعموميتها وعدم مراعاتها لاحتياجات المتدربات ، وإتباعها للطرق التقليدية ، وضعف محتوى تلك البرامج.

كذلك قللت هذه المشكلات من فاعلية تلك البرامج وتمثلت مظاهر ذلك فى عزوف المتدربات عن الالتحاق بتلك البرامج ، وعدم الرضا عنها ، بل ومقاومتهن للعمليات التدريبية والحضور الشكلى بعيداً عن الايجابية والتفاعل مع تلك البرامج.

وتوصلت دراسة "على عبدالتواب"[(١)] إلى تدنى أداء معلمة رياض الأطفال بسبب نقص التدريب وضعف جهاز الإشراف التربوى لهذه المرحلة، وعدم توفر المواد التعليمية ، كذلك كثرة الأنشطة وضيق الوقت المخصص لتنفيذها ، وصعوبة تعلم اللغة الانجليزية من قبل معلمة الروضة.

كما أشارت دراسة "طارق حسن عبدالحليم"[(٢)] إلى أن هناك بعض البرامج التدريبية لم تحقق أهدافها نظراً لاعتمادها على مدربين غير متخصصين ، قاعات التدريب ذات مستوى متوسط ، وضعيف فى الوسائط المستخدمة فى التدريب ، والتدريب شكلى ولا يقدم شيئاً جديداً ويهتم بالكم وليس الكيف.

يتضح مما سبق أن القصور فى الجوانب المهنية لدى معلمات رياض الأطفال لا يؤدى الغرض المطلوب لتحقيق أهداف العملية التربوية لمرحلة رياض الأطفال فى ضوء التقدم المعرفى الهائل الذى يتميز به العصر الحالى، وهذا ما ينعكس سلباً على تربية الأطفال.

٢- على عبدالتواب ، الجودة فى إعداد مربيات رياض الأطفال وأثرها فى فاعلية الأداء التربوى فى مؤسسات رياض الأطفال " دراسة ميدانية من وجهة نظر مربيات رياض الأطفال" ، **مجلة رعاية وتنمية الطفولة** ، جامعة المنصورة ، المجلد الأول ، العدد الرابع ، ٢٠٠٦، ص ٢٤٧.

١- طارق حسن عبدالحليم ، تطوير نظم تدريب معلمى رياض الأطفال فى مصر فى ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة ، **رسالة دكتوراه** ، كلية التربية ، جامعة حلوان، ٢٠٠٢.

لذا ينبغى أن تقوم برامج التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال علـى تبنـى فكـرة التـدريب المسـتمر ، فـى ضـوء اسـتراتيجية منظمـة واضـحة المعـالم ، ووضـع مجموعـة مـن السياسـات الضـابطة لعمليـة التنميـة المهنيـة ، ومنهـا ربـط الارتقـاء المهنـى بالتـدريب ، وإلزاميـة التـدريب ، وإثـارة الدافعيـة لـدى المعلمـات مـن خـلال الحـوافز الماديـة والمعنويـة ، واستخدام أسلوب التعزيـز الايجـابى ، وتحقيـق الاسـتقرار النفسى والـوظيفى ، وإطـلاق مبـادرات حكوميـة ومجتمعيـة تشـجع علـى النمو المهنى والوظيفى ، وفى ضوء مـا تقدم تقترح الباحثـة أن تراعـى برامج التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال الاعتبارات التالية:

- التكثيف والدعم والارتكاز على دعائم ممارسات الفصول الدراسية ، سعياً وراء إحداث تأثيرات إيجابية ومستمرة فى عمليات التعلم التـى تتم داخل حجرات الروضة.
- الارتكاز على التناغم والارتباط الوثيق بمعايير تعلم الأطفال.
- أن تتكيز برامج التنمية المهنية الطبقة بالاستمرارية والارتكاز علـى دعائم المحتوى الدراسى المقدم لطفل الروضة، والاتساق، والتطبيـق العملى الفعال.
- تدعيم قدرة المعلمة على تطبيق مـا تـم تعزيـزة من معرفـة ومهـارات ودافعية لديهن، حتى يتم الاستفادة منها فـى عمليـات التعلم التـى تتم داخـل حجـرات الروضـــة، بحيـث يـتم تـدعيمهن بعلاقـات تعـاون ومشاركة مستمرة على مستوى رياض الأطفال ، فضلاً عن التشاور المستمر مـع الخبـراء فـى هذا المجـال، ويتطلـب ذلـك مـن المسـؤلين ضرورة التغلب على كافة المعوقات التى يمكن أن تقف فـى طـرقهم، من قبيل نقص الوقت الكـافى للإعداد والتـدريس، ومحدوديـة المـواد التعليميـة والمـوارد البشـرية ، ونقـص الـدعم والمتابعـة مـن جانـب مقدمى برامج التنمية المهنية للمعلمة.

- الارتكاز على نتائج البحوث والدراسات العلمية التى أسهمت من قبل فى تطوير مستويات التعلم أو زيادة المعرفة والمهارات التنربوية لدى معلمات الروضة.
- تزويد المعلمات بالتدريب والدعم اللازم لتطبيق التكنولوجيا المتطورة بحيث يتم الاستفادة منها على نحو فعال داخل رياض الأطفال ، فى تطوير عملية تعلم المناهج المقررة.
- مراجعة وتقويم مدى التزام برامج التنمية المهنية المقدمة للمعلمة بالمستوى المطلوب من الجودة بعد الانتهاء منها ، لتحديد ما إذا كانت قادرة على تحقيق النتائج المطلوبة أم غير ذلك.

٥- زيادة كثافة الفصول:

تتنتشر ظاهرة كثافة الفصول فى جميع المراحل التعليمية بشكل عام ومراحل التعليم الأساسى بشكل خاص كرد فعل طبيعى للزيادة السكانية المطردة ، ونقص الإمكانات المادية والبشرية بشكل عام حيث أن تزايد السكان له أثر على نسبة الاستيعاب فى المراحل التعليمية المختلفة وما يترتب على ذلك من تكدس الفصول بالتلاميذ.[١] ، وإن الزيادة المضطردة فى أعداد السكان ترتب عليها نمو مستمر فى أعداد الأطفال المقيدين فى رياض الأطفال حيث بلغ معدل النمو المسجل خلال السنوات العشر الماضية (٢٠٠٥-٢٠١٤) ما يزيد عن ٨% متجاوزاً النمو الديموجرافى المسجل لشريحة ٤ و ٥ سنوات والذى كان فى حدود ١,٦% .[٢]

ويوضح الجدول التالى تطور كثافة الفصول برياض الأطفال خلال الخمس سنوات الماضية من ٢٠١٠/٢٠٠٩ إلى ٢٠١٤/٢٠١٣.

١- على السيد الشخيبى ، علم اجتماع التربية المعاصر ، سلسلة المراجع فى التربية وعلم النفس ، القاهرة : دار الفكر العربى ، ٢٠٠٢، ص ٢٣٠.

٢- وزارة التربية والتعليم ، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، التقدم فى تحقيق أهداف التعليم للجميع فى مصر ، مرجع سابق ، ص٣.

جدول

تطور كثافة الفصول بمرحلة رياض الأطفال(حكومى/خاص)خلال خمس سنوات.[(١)]

العام الدراسى	حكومى	خاص	المتوسط
٢٠٠٩/ ٢٠١٠	٣٠ , ٨٠	٢٨,١٥	٣٠,٠٣
٢٠١٠ / ٢٠١١	٣٤, ٤٣	٢٩,٦٨	٣٣.١٢
٢٠١١/ ٢٠١٢	٣٥.٥٦	٣٠.١٤	٣٤.٠١
٢٠١٢/ ٢٠١٣	٣٨.٠٢	٢٩.٤١	٣٤.٠٨
٢٠١٣/ ٢٠١٤	٣٦.٤٥	٢٨.٧٢	٣٤.٢١

يتضح من الجدول السابق أنه فى عام ٢٠٠٩/ ٢٠١٠ كانت كثافة الفصل فى رياض الأطفال الحكومية ٣٠.٨٠ أما فى رياض الأطفال الخاصة فقد كانت ٢٨.١٥ ثم زادت كثافة الفصل فى عام ٢٠١٠/ ٢٠١١ حيث بلغت كثافة الفصل فى رياض الأطفال الحكومية ٣٤.٤٣ أى بنسبة زيادة ٤%، وربما يرجع ذلك إلى قلة الإمكانات وعدم التوسع فى فتح فصول رياض أطفال برياض الأطفال الحكومية ، أما فى رياض الأطفال الخاصة فقد كانت ٢٩.٦٨ أى بنسبة ١,٥%، وهذا يرجع إلى زيادة الإقبال على رياض الأطفال، حيث إن الكثير من أولياء الأمور يرغبون فى إلحاق أبنائهم برياض الأطفال الخاصة.

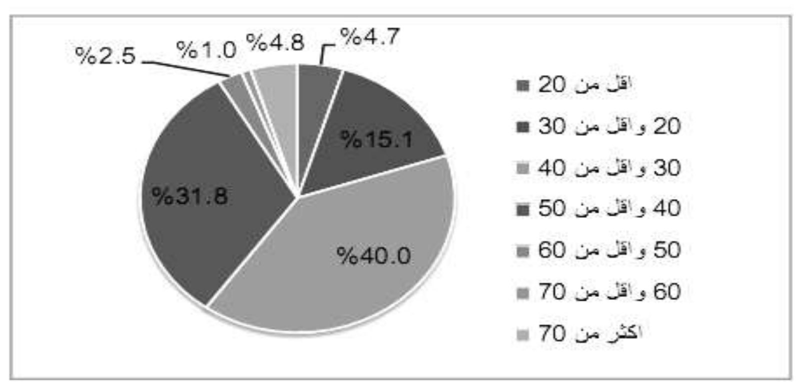
وفى عام ٢٠١١/ ٢٠١٢ زادت كثافة الفصل زيادة بسيطة فبلغت كثافة الفصل فى رياض الأطفال الحكومية ٣٥.٥٦، أى بنسبة زيادة ١.١%، وفى رياض الأطفال الخاصة بلغت كثافة الفصل ٣٠.١٤ أى بنسبة زيادة ١%، أما فى عام ٢٠١٢/ ٢٠١٣ ارتفعت الكثافة مرة أخرى حيث بلغت كثافة الفصل فى رياض الأطفال الحكومية ٣٨.٠٢، أى بنسبة زيادة ٢,٥ % ، أما فى رياض الأطفال الخاصة انخفضت الكثافة حيث بلغت ٢٩.٤١ ، وقد يرجع ذلك إلى

٣- وزارة التربية والتعليم ، الإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلى، **كتاب الإحصاء السنوى** ، ٢٠١٣-٢٠١٤، ص٦.

زيادة الإستثمار فى مجال التعليم والتوسع فى إنشاء رياض أطفال جديدة.أما فى عام ٢٠١٣/٢٠١٤ انخفضت الكثافة بوجه عام سواء فى رياض الأطفال الحكومى أو الخاص ، حيث كانت كثافة الفصل فى رياض الأطفال الحكومية ٣٦.٤٥، أما فى رياض الأطفال الخاصة فقد بلغت كثافة الفصل ٢٨.٧٢ ، ويرجع ذلك إلى اهتمام الحكومة بالتوسع فى رياض الأطفال كماً وكيفاً لضمان تقديم تعليم عال الجودة لتنمية الطاقات الإبداعية والمعرفية والبدنية للأطفال فى الشريحة العمرية ٤ـ ٥ سنوات ، وخاصة فى المناطق المحرومة.

مما سبق يتضح أن رياض الأطفال تعانى من زيادة إقبال الأطفال مما يترتب عليه زيادة كثافة الفصول أكثر من المعدل الطبيعى لكثافة الفصل مما ترتب عليه أن أصبح ذلك مشكلة تواجه تطوير إدارة رياض الأطفال ، أما من حيث تقسيم الكثافة فى رياض الأطفال (الحكومى) إلى شرائح فيوضحه الشكل التالى:


شكل تقسيم كثافة رياض الأطفال إلى شرائح



يتضح من الشكل السابق أن الشريحة (من ٣٠ وأقل من ٤٠) هى أكبر الشرائح وتتمثل فى بعض المحافظات مثل القاهرة وأسيوط وسوهاج ، وأن الشريحة (من ٦٠ وأقل من ٧٠) هى أقل الشرائح وتتمثل فى محافظة الإسكندرية ، والشريحة (أفل من ٢٠) تتمثل فى المحافظات الحدودية مثل الوادى الجديد وشمال وجنوب سيناء ومطروح.

وتأسيساً لما سبق يتضح أن الزيادة المستمرة فى كثافة الفصول عن الحد المقرر ترتب عليها الاهتمام بالكم على حساب الكيف ، كما ترتب على هذه الزيادة العجز فى أعداد المعلمات المؤهلات للعمل بهذه المؤسسات التربوية، مما أدى إلى الاستعانة بنوعيات غير مؤهلة تربوياً، أيضاً ترتب على ذلك تشتت جهد المعلمة، وانخفاض نصيب الطفل من التربية ، وكل ذلك أصبح عبئاً على إدارة الروضة، وأصبحت تهتم بالجوانب الكمية والاهتمام بحل مشكلة الزيادة فى أعداد الأطفال الراغبين فى الالتحاق برياض الأطفال، والابتعاد عن تطويرها، وذلك لاستنزاف جهودها فى أمور شكلية وليست جوهرية مما عمل على إعاقة تطويرها.

من العرض السابق لمشكلات إدارة رياض الأطفال يتضح أن إدارة رياض الأطفال ليست بحاجة إلى إصلاح جزئى لمكون من مكوناتها بقدر حاجتها إلى تغيير جوهرى وحقيقى بما يسمح بتفعيل وتجويد الدور الشامل للإدارة المدرسية، وبالتالى تطوير الممارسات الإدارية لإدارة رياض الأظفال. حيث أن هذه الآثار السلبية تعتبر تحدياً على جميع المستويات الإدارية لمنظومة إدارة رياض الأطفال (المركزية والمحلية والإجرائية).

وهذه الإدارة ينبغى أن تتمتع بالديناميكية والمرونة ، وتقوم على مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ والتقويم ، والعمل بروح الفريق حيث "يشير مبدأ الإدارة بروح الفريق فى رياض الأطفال إلى انسيابية العملية التربوية والإدارية فى نظام هذه المؤسسات بلا معوقات بيروقراطية ، بداية من تحديد الأهداف والسياسات ، جودة التنظيم وتقسيم العمل ، تخطيط ووضع البرامج تنظيم العلاقات الوظيفية ، تحقيق الرقابة ، تحديد المسئوليات ، تحديد طرق وإجراءات العمل ، توفير الكوادر ومراعاة وحدة القيادة ، وتفويض السلطة فى بعض المهام ، وتوفير الإمكانات المادية والبشرية والفنية لرياض الأطفال.

المراجع

أولاً :المراجع العربية:

أ – القواميس والمعاجم:

١. ابن منظور ، **لسان العرب** ، الجزء الثالث ، بيروت ، دار صادر ، ٢٠٠٥ .
٢. جمهورية مصر العربية، مجمع اللغة العربية،المعجم الوجيز،القاهرة، وزرة التربية والتعليم،١٩٩٥.
٣. حسن شحاتة ، زينب النجار ، معجم المصطلحات التربوية والنفسية ، القاهرة ، الدار المصرية اللبنانية ، ٢٠٠٣.

ب - التقارير والوثائق :

٤. أحمد صقر عاشور، إصلاح حوكمة التنمية فى مصر، أبحاث مركز العقد الاجتماعى ، القاهرة، ٢٠١٠.
٥. الإسكوا ، الحكم السليم ، الإدارة الكلية فى منطقة الإسكوا ، القاهرة ، ٢٠٠٣ .
٦. البرنامج الإنمائى للأمم المتحدة ، إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة ، وثيقة للسياسات العامة ، يناير ، ١٩٩٧ .
٧. البنك الدولى ، تقرير التنمية فى الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ، الحكم الجيد لأجل التنمية فى الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ، تحسين التضمينية والمساءلة ، ٢٠٠٣.
٨. المجالس القومية المتخصصة ، تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجى ، تفعيل دور المشاركة المجتمعية فى تحسين جودة التعليم العام ، القاهرة : الدورة الحادية والثلاثون ، ٢٠٠٤.
٩. اليونسكو ، التقرير العالمى لرصد التعليم للجميع ، إرساء أسس متينة من خلال الرعاية والتربية فى مرحلة الطفولة المبكرة ، منشورات اليونسكو ، ٢٠٠٧

١٠. اليونسكو ، التقرير العالمى لرصد التعليم للجميع ، أهمية الحوكمة فى تحقيق المساواة فى التعليم ، منشورات اليونسكو.
١١. جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتربية والعلوم والثقافة ، استراتيجية تطوير التربية العربية (الاستراتيجيات المحدثة) ، إدارة التربية ، تونس: ٢٠٠٦ .
١٢. جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، أنماط حوكمة الأنظمة التربوية وأثرها على تسيير المؤسسات التعليمية وضمان جودة خدماتها ، مشروع مؤشرات التربية فى الوطن العربى ، ٢٠١٣.
١٣. جمهورية مصر العربية ، وزارة التربية والتعليم ، المعايير القومية للتعليم ،المجلد الأول ، ٢٠٠٣.
١٤. جمهورية مصر العربية ، قانون الطفل المصرى رقم ١٢ لسنة ١٩٩٦ والمعدل بالقانون ١٢٦ لسنة ٢٠٠٨، الباب الرابع ، الفصل الثانى ، مادة ٥٦، ٢٠٠٨
١٥. جمهورية مصر العربية، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، المعايير الأكاديمية القياسية قطاع كليات رياض الأطفال ، ٢٠٠٩.
١٦. جمهورية مصر العربية، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعى "وثيقة رياض الأطفال"، الإصدار الثالث ، ٢٠١١.
١٧. جمهورية مصر العربية ، دستور ٢٠١٤ – مادة (١٩) ، الباب الثانى ، الفصل الأول المقومات الاجتماعية ، ٢٠١٤.
١٨. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة ، بميك، ملف البرنامج التدريبى "تفويض السلطة" ، الطبعة الثالثة ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ٢٠٠٣ .
١٩. رئاسة مجلس الشعب ، قانون رقم (١٢) لسنة ١٩٩٦ بإصدار قانون الطفل ، ١٩٩٦.

٢٠. معهد التخطيط القومى، برنامج الأمم المتحدة الإنمائى، اختيار اللامركزية من أجل الحكم الرشيد ، تقرير التنمية البشرية ، مصر ، ٢٠٠٤.
٢١. وزارة الشئون الاجتماعية ، قرار رقم(٨٦) لسنة ١٩٦١ بشأن مصادر تمويل دور الحضانة ، ١٩٦١.
٢٢. وزارة الشئون الاجتماعية ، القانون رقم ٥٠ لسنة ١٩٧٧ بشأن دور الحضانة ، ١٩٧٧.
٢٣. وزارة التربية والتعليم ، قرار وزارى رقم (٢) لسنة ١٩٧٩ بشأن الرسوم المحصلة من رياض الأطفال التجريبية، ١٩٧٩.
٢٤. وزارة التربية والتعليم ، قرار وزارى رقم ٢ بتاريخ ١-١-١٩٧٩ بشأن إنشاء مدارس لغات تجريبية ولائحته الفنية ، ١٩٧٩.
٢٥. وزارة التربية والتعليم،قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١، مادة(١١).
٢٦. وزارة التربية والتعليم ، قانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١ بشأن إصدار قانون التعليم ، ١٩٨١.
٢٧. وزارة التربية والتعليم، مكتب الوزير، قرار وزاري رقم ٨٨ لسنة ١٩٨٨ بشأن تحديد معدلات وظائف المجموعات النوعية المختلفة لأجهزة مديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية بالمحافظات، ١٩٨٨.
٢٨. وزارة التربية والتعليم، مكتب الوزير ، قرار وزاري رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٩ بشأن تحديد معدلات وظائف المجموعات النوعية المختلفة لأجهزة مديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية بالمحافظات، ١٩٨٩.
٢٩. وزارة التربية والتعليم ، القرار الوزارى رقم (١٥٠) لسنة ١٩٨٩ بشأن تنظيم رياض الأطفال التابعة أو الملحقة بالمدارس الرسمية أو الخاصة ، ١٩٨٩.

٣٠. وزارة التربية والتعليم، مكتب الوزير، قرار وزاري رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٨٩ بشان التنظيم الوظيفي لديوان عام الوزارة ، ١٩٨٩.
٣١. وزارة التربية والتعليم ، قرار وزارى رقم (٢٣٠) لسنة ١٩٩٤ بشأن رياض الأطفال التابعة أو الملحقة بالمدارس الرسمية والخاصة ، ١٩٩٤.
٣٢. وزارة التربية والتعليم ، قرار روزارى رقم (١٣٥) لسنة ١٩٩٥ بشأن سن القبول برياض الأطفال بالمدارس الرسمية والخاصة ، ١٩٩٥.
٣٣. وزارة التربية والتعليم ، قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٣٤٥٢) لسنة ١٩٩٧ بشأن اللائحة التنفيذية لقانون الطفل الصادر بالقانون رقم (١٢) لسنة ١٩٩٦، ١٩٩٧.
٣٤. وزارة التربية والتعليم، مكتب الوزير، قرار رئيس الجمهورية رقم ٢٧١ لسنة ١٩٩٧، بشأن تنظيم وزارة التربية والتعليم.
٣٥. وزارة التربية والتعليم والمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، التعليم للجميع في ج.م.ع : تقييم عام ٢٠٠٠ ، القاهرة .
٣٦. وزارة التربية والتعليم ، مكتب الوزير، قرار وزاري رقم ٢٦٢ لسنة ٢٠٠٣ بشأن تحديد معدلات ومستويات واختصاصات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية.
٣٧. وزارة التربية والتعليم، قرار وزارى رقم (٢٨) لعام ٢٠٠٤، مادة ١، بشأن ، اختصاصات ومسئوليات الوظائف الإشرافية في الادارات و المدارس.
٣٨. وزارة التربية والتعليم، قرار وزارى رقم(٢٥٠) بتاريخ ٦/ ٩/ ٢٠٠٥، بشأن معدلات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية.
٣٩. وزارة التربية والتعليم ، الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعى فى مصر(٢٠٠٧/ ٢٠٠٨- ٢٠١١/ ٢٠١٢)

٤٠. وزارة التربيـة والتعلـيم ، دور مجلـس الأمنـاء فـى اللامركزيـة والحوكمـة الرشـيدة واللائحـة الداخليـة ، القـاهرة ، دليـل المـدرب ،٢٠٠٨.
٤١. وزارة التربية والتعليم ، الهيئة العامة لضمان الجودة والاعتماد ، مشـروع تحسـين التعلـيم فـى مرحلـة الطفولـة المبكـرة : الروضـة والمجتمـع (قائمــة إرشــادية للمشــاركة المجتمعيــة فــى ريــاض الأطفال) ، القاهرة : روزاليوسف ، ٢٠٠٩.
٤٢. وزارة التنمية الإدارية ، بالتعاون مع برنامج الديقراطية وحقوق الإنسـان ، كليـة الاقتصـاد والعلـوم السياسـية ، جامعـة القـاهرة ، أدبيات الحوكمة ، ٢٠٠٩.
٤٣. وزارة التربية والتعليم ، تقرير ختامى للسنوات ٢٠١٤/٢٠٠٨.
٤٤. وزارة التربيــة والتعلـيم ، الإدارة العامــة للمعلومـات والحاسـب الآلى، كتاب الإحصاء السنوى ، ٢٠١٣-٢٠١٤.
٤٥. وزارة التربيــة والتعلـيم ، المركــز القــومى للبحــوث التربويــة والتنميـة ، التقدم فى تحقيق أهداف التعليم للجميع فى مصـر (٢٠٠٠/ ٢٠١٥) ، ٢٠١٤.
٤٦. وزارة التربيـة والتعلـيم ، كتـاب دورى رقـم (٣) بتـاريخ ٣- ٢- ٢٠١٥ ، بشـأن : المعلمـات والموجهـات المتخصصـات بمرحلـة رياض الأطفال.
ج- الكتب:
٤٧. إبراهيم الفقى ، أسرار قادة التميز ،(ترجمة) أميرة نبيل عرفه ، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ١٩٩٩.
٤٨. سـحر القيـادة – كيـف تصـبح قائـداً فعـالاً ، القـاهرة : دار اليقـين للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٨.
٤٩. أحمـد إبـراهيم أحمـد، الجـودة الشـاملة فـى الإدارة التعليميـة والمدرسية، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ٢٠٠٢.
٥٠. الإدارة المدرسية فى الألفية الثالثة، الإسكندرية : مكتبة المعـارف الحديثة ، ٢٠٠٢.

٥١. الإدارة المدرسية فى مطلع القرن الحادى والعشرون ، الطبعة الثانية ، القاهرة : دار الفكر العربى ، ٢٠١٠ .
٥٢. أحمد إسماعيل حجى ، نظام التعليم فى مصر ، القاهرة : دار النهضة العربية ،١٩٩١.
٥٣. اقتصاديات التربية والتخطيط التربوى، القاهرة : دار الفكر العربى ، ٢٠٠٢.
٥٤. تطوير التعليم فى زمن التحديات ، الأزمة وتطلعات المستقبل ، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية ، ٢٠٠٤.
٥٥. أحمد حسين الصغير ، مجتمعات التعلم نموذج لتحسين الممارسات المهنية فى المدارس ، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩.
٥٦. أحمد ماهر ، السلوك التنظيمى مدخل بناء المهارات ، الاسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، ٢٠٠٥.
٥٧. أحمد محمد أحمد برقان و عبدالله عي القرشي ، حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات ، المؤتمر العلمي الدولي ، "عولمة الإدارة في عصر المعرفة " ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الجنان ، لبنان ، ٢٠١٢.
٥٨. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمى ، القاهرة : دار المعارف ، ٢٠٠٠.
٥٩. إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادى والعشرين" ، القاهرة: دار المعارف ، ٢٠٠٠.
٦٠. المدير وتحديات العولمة : إدارة جديدة لعالم جديد ، القاهرة: مكتبة عين شمس، ٢٠٠١ .
٦١. أحمد كامل الرشيدى ، المشكلات العصرية للإدارة المدرسية فى عصر العولمة "رؤية تربوية واقعية" ، القاهرة : مكتبة كوميت ، ٢٠٠٢.

٦٢. إبراهيم عصمت مطاوع ، الإدارة التربوية فى العالم العربى : أوراق عربية – عالمية ، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية ، ٢٠٠٣.
٦٣. إسماعيل عبدالفتاح،معلمة رياض الأطفال وتنمية الابتكار، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب ، ٢٠٠٣.
٦٤. اسماعيل محمد السيد ، الإدارة التراكمية والحوكمة ، الإسكندرية: المكتب العربى الحديث ، ٢٠٠٦.
٦٥. السيد عبدالقادر شريف ، إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها ، الأردن : دار المسيرة، ٢٠٠٥.
٦٦. أمل خلف، مدخل إلى رياض الأطفال، القاهرة : عالم الكتب ، ٢٠٠٦.
٦٧. أميرة على محمد، المرجع فى الطفولة المبكرة، الجيزة : الدار العالمية للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٨.
٦٨. بثينة حسين عمارة ،العولمة وتحديات العصر وانعكاساتها على المجتمع المصرى، القاهرة :دار الأمين للطباعة والنشر، ٢٠٠٠.
٦٩. بشير العلاق وحميد الطائى ، أساسيات الاتصال : نماذج ومهارات ، الأردن ،عمان : دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع ،٢٠٠٩.
٧٠. بطرس حافظ ، تنمية المفاهيم والمهارات لأطفال ماقبل المدرسة ، الأردن ، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٤.
٧١. جمال حلاوة ، نداء دار طه ، واقع الحوكمة في جامعة القدس ، معهد التنمية المستدامة ، دائرة العلوم التنموية ، جامعة القدس ،٢٠١١.
٧٢. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال "مدخل وظيفى" ، الإسكندرية : الدار الجامعية ،٢٠٠٠.
٧٣. جولى آن اموس ، فن الإدارة بالتفويض، (ترجمة) خالد العامرى ، القاهرة : دار الفاروق للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٢.

٧٤. خليل محمد حسن الشماع ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال ، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ١٩٩٩.
٧٥. حامد أحمد رمضان، السلوك التنظيمي، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٩٣.
٧٦. حافظ فرج احمد ومحمد صبري حافظ، إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٣.
٧٧. خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري،الأردن: كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٦.
٧٨. خيري الجزيري ، أساسيات السلوك الإنساني في التنظيم ، القاهرة : دار الثقافة العربية، ٢٠٠٢.
٧٩. دافيد ويلسون، استراتيجية التغيير : مفاهيم ومناظرات فى إدارة التغيير، الطبعة الثانية، (ترجمة) تحية عمارة، القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع ، ١٩٩٩.
٨٠. دانا روبنسون ، و جيمس روبنسون ، التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج ، (تعريب) إصدارت بميك ، القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ٢٠٠٩.
٨١. دونالد هـ.ويز، تفويض المسئولية بأسلوب أكثر فعالية ، (ترجمة) شويكار زكى، القاهرة : مجموعة النيل العربية ،٢٠٠٠.
٨٢. رائد يوسف الحاج ، إدارة السلوك الإنسانى والتنظيمى، عمان : دارغيداء ، ٢٠٠٩.
٨٣. رافدة الحريرى ، فاعلية الاتصالات التربوية فى المؤسسات التعليمية ، عمان : دار الفكر ،٢٠١٠.
٨٤. إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل فى ضوء الجودة الشاملة ، الأردن ، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.

٨٥. مهارات القيادة التربوية فى اتخاذ القرارات الإدارية ، الأردن ، عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع ،٢٠٠٨.
٨٦. مهارات القيادة التربوية فى اتخاذ القرارات الإدارية، الأردن، عمان: دار المناهج، ٢٠٠٨.
٨٧. نشأة وإدارات رياض الأطفال ، الأردن ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠.
٨٨. إدارة التغيير فى المؤسسات التربوية ، عمان : دار الثقافة والنشر والتوزيع ، ٢٠١١ .
٨٩. رضا ابراهيم المليجى ، نحو تعليم متميز فى القرن الحادى والعشرين : رؤى استراتيجية ومداخل إصلاحية ، القاهرة: دار الفكر العربى ، ٢٠١١.
٩٠. زهير عبدالكريم الكايد، الحكمانية- قضايا وتطبيقات، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية،٢٠٠٣.
٩١. سازازيف جرير ، إدارة الضغوط من أجل النجاح ، (ترجمة) مكتبة جرير ،الجمعية الأمريكية للإدارة، الرياض : مكتبة جرير للطبع والنشر والتوزيع ، ١٩٩٩ .
٩٢. سعود بن محمد النمر ، وآخرون ، الإدارة العامة الأسس والوظائف ، ط٥ ، الرياض: مطابع الفرزدق ، ٢٠٠٦.
٩٣. سعيد يس عامر، على محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، القاهرة: مركز وايدسيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، ٢٠٠٩، ص٣٨.
٩٤. سهام محمد بدر، مدخل إلى رياض الأطفال ، الأردن ، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع ٢٠١٢
٩٥. شبل بدران الغريب، نظم رياض الأطفال فى الدول العربية والأجنبية ، القاهرة : الدار المصرية اللبنانية للطباعة والنشر ،٢٠٠٣.
٩٦. نظم رياض الأطفال فى الدول العربية والأجنبية ، تحليل مقارن ، القاهرة : الدار المصرية اللبنانية ، ٢٠٠٣.

٩٧. صلاح الدين فوزى ، الإدارة العامة من المحيط العالمى إلى المركز المحلى ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٩٩ .
٩٨. صلاح محمد عبد الباقى ، قضايا إدارية معاصرة، الإسكندرية: الدار الجامعية،١٩٩٩.
٩٩. صلاح مصطفى محمد، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الطبعة الثالثة ، عمان : دار وائل للنشر، ١٩٩٩.
١٠٠. صلاح الدين محمد عبدالباقى ، السلوك الفعال فى المنظمات ، الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر، ٢٠٠٢.
١٠١. طارق عبدالحميد البدرى ، إدارة دور الحضانة ورياض الأطفال المبادئ والأسس ، الأردن ، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣.
١٠٢. عايدة حسن خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فى ظل إعادة " الهيكلة والاندماج ومشاركة المخاطر" ،الطبعة الثانية ، القاهرة : دار المعارف ، ١٩٩٩.
١٠٣. عبدالحكم أحمد الخزامى ، المنظمات والتغيير بين المدير والخبير ، القاهرة: مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير ، ٢٠٠٣.
١٠٤. عبد الرحمن توفيق ، منهج المدير الفعال: تطوير المنظمات، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ٢٠٠٠ .
١٠٥. منهج المدير الفعال – إدارة التغيير والتطوير، القاهرة : مركز الخبرات المهنية بالإدارة ، إصدارات بميك ، ٢٠٠٤.
١٠٦. عبدالغنى عبود وآخرون ، إدارة المدرسة الإبتدائية ، القاهرة : النهضة العربية ، ١٩٩٢.
١٠٧. إدارة المدرسة الابتدائية، القاهرة : مكتبة النهضة المصرية،١٩٩٣.
١٠٨. عبد الغنى عبود ، التربية المقارنة فى بدايات القرن ، الأيديولوجيا والتربية والألفية الثالثة ، القاهرة : دار الفكر العربى ، ٢٠٠٤.

١٠٩. عثمان محمد غنيم ، التخطيط أسس ومبادئ عامة، الأردن ، عمان : دار صنعاء، ٢٠٠١.
١١٠. عرفات عبد العزيز سليمان ، الاتجاهات التربوية المعاصرة : رؤية فى شئون التربية وأوضاع التعليم ، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، ٢٠٠٠.
١١١. إستراتيجية الإدارة والتعليم ملامح من الواقع المعاصر ، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، ٢٠٠١.
١١٢. عرفات عبد العزيز سليمان ، وبيومي محمد ضحاوي ، الإدارة التربوية الحديثة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩٨.
١١٣. عزة جلال مصطفى ، إدارة التطوير برياض الأطفال نماذج عربية وعالمية ، القاهرة : دار النشر للجامعات، ٢٠١٠،
١١٤. عطية حسين الأفندى ، مبادئ الإدارة ، القاهرة : دار الكتب للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٢.
١١٥. علاء الدين كفافى، وآخرون ، مهارات الاتصال والتفاعل فى عمليتى التعليم والتعلم ، ط٢ ،عمان : دار الفكر ، ٢٠٠٥.
١١٦. على أحمد عياصرة ، القيادة والدافعية فى الإدارة التربوية ، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٦.
١١٧. على السلمى، الإدارة المصرية في مواجهة الواقع الجديد، القاهرة:مكتبة غريب، ١٩٩٢.
١١٨. إدارة المواد البشرية، القاهرة :مكتبة غريب، ١٩٩٢.
١١٩. على السيد الشخيبى ، علم اجتماع التربية المعاصر ، سلسلة المراجع فى التربية وعلم النفس ، القاهرة : دار الفكر العربى ، ٢٠٠٢.
١٢٠. فاروق عبده فليه ، التعليم ... فى غرفه الإنعاش ، الإسكندرية: دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر ، ٢٠٠٦.
١٢١. فاروق عبده فليه ، السيد عبدالمجيد ، السلوك التنظيمى فى إدارة المؤسسات التعليمية ، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩.

١٢٢. فريد عبد الفتاح زين الدين ، فن الإدارة اليابانية " حلقات الجودة ، المفهوم ، والتطبيق ، القاهرة : دار الكتب المصرية ، ١٩٩٨.
١٢٣. قاسم بن عائل الحربى ، القيادة التربوية الحديثة ، عمان : الجنادرية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.
١٢٤. كليرأوستون، مهارات تفعيل وتنظيم الوقت، (ترجمة) هبة قبلان، بيروت ،الدار العربية للعلوم ، ١٩٩٩.
١٢٥. كيديث بلا تشرد وآخرون ، القيادة ومدير الدقيقة الواحدة ، (ترجمة) : عبد الله إبراهيم العماد ، القاهرة : الإدارة العامة للبحوث ، ١٩٩٧.
١٢٦. مجدي صلاح طه ، المساءلة التعليمية (رؤية الفكر وواقع التطبيق)،القاهرة: دار الجامعة الجديدة ، ٢٠٠٨.
١٢٧. محسن أحمد الخضيرى ، الإدارة التنافسية للوقت المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة فى عصر العولمة وما بعد الجات، القاهرة : ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.
١٢٨. محسن عزب ، تطوير الإدارة المدرسية فى ضوء معايير الجودة الشاملة ، الإسكندرية : المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، ٢٠٠٨.
١٢٩. محمد حسن يوسف ، محددات الحوكمة ومعاييرها ، القاهرة : بنك الاستثمار القومى ،٢٠٠٧.
١٣٠. الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر، القاهرة:العالمية للنشر والتوزيع،٢٠٠٣.
١٣١. محمد عبد الغنى حسن هلال ، مهارات إدارة الوقت "كيف تدير وقتك بكفاءة ، القاهرة : مركز تطوير الإدارة والتقنية ، ١٩٩٥.
١٣٢. الإطار القانوني والتنظيمي للموارد البشرية – التخطيط والتحليل والتطوير، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية ، ٢٠٠٩.

١٣٣. مهارات إدارة الجودة الشاملة فى التدريب ، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية ، ١٩٩٦.
١٣٤. محمد متولى غنيمة ، التخطيط التربوى ، الأردن ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٥.
١٣٥. محمد محمد إبراهيم وآخرون، الإدارة الأسس والأصول العلمية ، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٩.
١٣٦. محمد محمود ، والسيد البحيرى ، اتجاهات معاصرة فى إدارة المؤسسات التعليمية ، القاهرة : دار الكتب ، ٢٠٠٩.
١٣٧. محمد محمود فاضل ، كفايات المدير العصرى للمؤسسات الإدارية والتربوية، الأردن ، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع ، ٢٠١٠.
١٣٨. محمد مصطفى سليمان ، دور حوكمة الشركات فى معالجة الفساد المالى والإدارى (دراسة مقارنة) ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، ٢٠٠٩.
١٣٩. محمد منير مرسى، الإدارة التعليمية- أصولها وتطبيقاتها ، القاهرة : عالم الكتب، ١٩٩٣.
١٤٠. الإدارة المدرسية الحديثة ، الطبعة الثالثة ، القاهرة :عالم الكتب ، ٢٠٠١.
١٤١. الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، القاهرة :عالم الكتب ، ٢٠٠١.
١٤٢. مدحت محمد أبو النصر ، إدارة منظمات المجتمع المدنى ، القاهرة : ايتراك للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧ .
١٤٣. مريم الخالدى ، مدخل إلى رياض الأطفال ، الأردن ، عمان : دار صنعاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.
١٤٤. إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير،الأردن،عمان ،مركز الكتاب الأكاديمى،٢٠٠٣.
١٤٥. هند بنت ماجد بن محمد الخثيلة، إدارة رياض الأطفال ، الإمارات ، العين: دار الكتاب الجامعى ، ٢٠٠٠.

١٤٦. وجيه الفرح ، قضايا فى الإدارة التربوية والمدرسية والصفية ، عمان: مؤسسة الوراق ، ٢٠١٠.
١٤٧. وليد أحمد أسعد ، الإدارة التعليمية ، عمان: مكتبة المجتمع العربى للنشر ، ٢٠٠٥.
١٤٨. ياسمين محمد خضرى ، نحو معايير للحكم الرشيد فى التعليم ، المؤتمر السنوى الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة فى التعليم ، " آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمى فى التعليم " ، القاهرة ، القرية الذكية ، ٢٠١٢.

د- المجلات والدوريات العلمية:

١٤٩. إبراهيم السيد العويلى ، و سعدية يوسف الشرقاوى ، الرضا الوظيفى لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدقهلية " دراسة ميدانية ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، العدد الحادى والخمسون ، ٢٠٠٣.
١٥٠. إبراهيم عباس الزهيرى ، المحاسبية فى مدارس حق الاختيار مدخل لدعم مفهوم اللامركزية فى إدارة التعليم فى مصر ، مجلة كلية التربية بالمنصورة ، العدد الخامس والخمسون ، الجزء الأول ، ٢٠٠٤.
١٥١. أحمد محمد سيد أحمد الشناوى ، هالة فوزى محمد عيد ، تحقيق الجودة بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعى بمصر(تصور مقترح) ، مجلة دراسات تربوية ونفسية، العدد ٦٧ ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، ٢٠١٠.
١٥٢. البنك الأهلى المصرى ، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة فى الشركات : حوكمة الشركات ، القاهرة ، المجلة الاقتصادية ، العدد الثانى ، المجلد السادس والخمسون ، ٢٠٠٣.

١٥٣. باسم حوامدة ، جرادات محمد ، درجة تطبيق المساءلة الإدارية فى المدارس الحكومية فى محافظة جرش ، مجلة كلية التربية ، العدد (٥٨) ، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٥.
١٥٤. جابر محمود طلبة ، مخاطر التعليم المنهجى (المدرسى) فى مؤسسات رياض الاطفال، مجلة رعاية وتنمية الطفولة ، العدد (١)، ٢٠٠٣.
١٥٥. جمال أبو الوفا، دراسة ميدانية على أهم محددات تفويض السلطة لدى نظار ومديرى المدارس الثانوية العامة ووكلائهم ، مجلة التربية، المجلد الأول ، العدد الثانى ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة ، ١٩٩٨.
١٥٦. جمانه عبد المنعم ، إدارة الوقت لدى أعضاء هيئة التدريس والتدريب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقى والتدريب بدولة الكويت"، مجلة العلوم التربوية، العدد الحادى عشر ، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة ، يوليو ١٩٩٨.
١٥٧. رانيا عبدالمعز الجمال، تفعيل المشاركة بين الأسرة ورياض الأطفال: دروس مستفادة ، مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد العاشر ، العدد (٣٥)، ٢٠٠٤.
١٥٨. سلوى شعراوى جمعه وآخرون ، إدارة شئون الدولة والمجتمع ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، السنة (٤٦) ، العدد (٦٩)، ٢٠٠٧.
١٥٩. سوزان محمد المهدى ، إدارة الوقت مدخل لفعالية أداء مدير المدرسة فى مصر (دراسة تحليلية) ، مجلة كلية التربية ، العدد الحادى والعشرين ، الجزء الثانى ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٩٩٧.
١٦٠. مضيعات الوقت لدى مديرى المدارس الثانوية وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية ، العدد التاسع ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٣.

١٦١. شاكر محمد فتحي ، التطوير التنظيمي مدخل لفاعلية الإدارة المدرسية، القاهرة ، مجلة التربية والتنمية ، العدد الثاني ، السنة الثانية، المكتب الاستشارى للخدمات التربوية ، يناير ١٩٩٣.
١٦٢. عادل سلامة ، حلقات الجودة مشروع مقترح للإدارة التشاركية بالمدرسة المصرية فى ضوء الخبرة اليابانية والأمريكية ، مجلة كلية التربية، العدد ٢٤، الجزء الثانى ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٠.
١٦٣. عايدة أحمد الخوالدة ، نموذج مقترح لتطبيق الحكمانية في النظام التعليمي الأردني في ظل توجهاته نحو التعليم المبني على اقتصاد المعرفة ، مجلة كلية التربية ، عدد (٦٣) كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٧ .
١٦٤. عائشة الليثى، كيف يتحقق التطوير الإدارى ، مجلة التنمية الإدارية ، المجلد الثامن والعشرون ، العدد الخامس والسبعون ، القاهرة : اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، أبريل ١٩٩٧، ص ٤.
١٦٥. عبدالعزيز العريني ، معوقات الاتصال التحريري بين مدارس التعليم العام وإدارة التربية والتعليم في منطقة الرياض بنين ، والحلول المقترحة لها، مجلة كلية التربية ، العدد ٢٣ ، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ٢٠٠٦.
١٦٦. عصام الدين العنانى ، القيادة الإدارية الفعالة وفلسفة الإدارة بالمشاركة ، مجلة الإدارة ، المجلد الثامن والعشرون ، العدد الثانى ، تصدر عن اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، القاهرة ، أكتوبر ١٩٩٥.
١٦٧. علي السيد الشخيبي ، علم اجتماع التربية المعاصر ، تطوره ومنهجيته ، تكافؤ الفرص التعليمية ، سلسلة المراجع في التربية وعلم النفس ، العدد (٢٣)، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ٢٠٠٢.

١٦٨. على عبدالتواب ، الجودة فى إعداد مربيات رياض الأطفال وأثرها فى فاعلية الأداء التربوى فى مؤسسات رياض الأطفال " دراسة ميدانية من وجهة نظر مربيات رياض الأطفال" ، مجلة رعاية وتنمية الطفولة ، جامعة المنصورة ، المجلد الأول ، العدد الرابع ، ٢٠٠٦.
١٦٩. عيد فالح العدوانى ، الحوكمة ودورها فى تحسين الأداء المؤسسى للجهاز الإدارى ومتطلبات التطبيق فى دولة الكويت ، مجلة النهضة ، العدد الرابع، القاهرة ، ٢٠٠٩.
١٧٠. فهد إبراهيم حبيب، مسئوليات وواجبات مدير المدرسة في ضوء الأنماط المختلفة للإدارة المدرسية، القاهرة، مجلة دراسات تربوية، المجلد الثامن، الجزء (٥٦)، ١٩٩٣.
١٧١. ماجد شوقى ، حوكمة الشركات سهلة المنال للأسواق المتقدمة وصعبة المنال بالنسبة للأسواق الناشئة ، مجلة الإصلاح الاقتصادى ، العدد السابع ، ٢٠٠٢.
١٧٢. محمود أبو النور عبدالرسول ، تطوير الإدارة المدرسية بمصر ، مجلة التربية ، العدد (٢٣) ، القاهرة ، دار الفكر العربى ، ٢٠٠٨.
١٧٣. مصطفى محمد العميان ، موسى أحمد السعودى ، مدى توافر خصائص الحاكمية وأثرها فى الشفافية الإدارية لدى العاملين فى المؤسسات المالية الأردنية – دراسة ميدانية ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، مجلد (٣٢) ، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٨.
١٧٤. ميادة محمد فوزى الباسل ، متطلبات تطبيق الجودة الشاملة ISO ٩٠٠٠ برياض الأطفال ومدارس التعليم العام بمصر دراسة ميدانية ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، الجزء الثانى ، العدد ٤٧، ٢٠٠١.

١٧٥. نبيل سعد خليل ، دراسة مقارنة للإدارة التعليمية فى كل من فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية، وإمكان الإفادة منها فى مصر، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، السنة السادسة ، العدد التاسع، ٢٠٠٣ ، ص (٥٨).
١٧٦. واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية على مستوى المدرسة في مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج (دراسة تحليلية ميدانية)، مجلة التربية، المجلد الثالث ، العدد الأول ، كلية التربية عين شمس، يونيو ٢٠٠٠.

هـ- المؤتمرات والندوات العلمية :

١٧٧. إيناس سعيد عبدالحميد الشتيحى، التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال عبر الانترنت " رؤية مقترحة" ، الندوة الأولى فى تطبيقات تقنية المعلومات والاتصال فى التعليم والتدريب ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، ٢٠١٠.
١٧٨. جمال محمد أبو الوفا ، دور الإدارة المدرسية فى تهيئة الموارد البشرية للمشاركة فى إنجاز سياسة التغيير التربوى الفعال "دراسة حالة على محافظة القليوبية بمصر" ، المؤتمر السنوى الثالث للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، إدارة التغيير فى التربية وإدارته فى الوظن العربى ، الجزء الثانى ، القاهرة ، ١٩٩٥.
١٧٩. سهير كامل أحمد ، إعداد معلم رياض الأطفال ، المؤتمر القومى لتطوير إعداد المعلم وتدريبة ورعايته ، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة : ١٩٩٦.
١٨٠. فتحى عبد الرسول محمد، بعض أدوار ومسئوليات مديرة الروضة بين النظرية والتطبيق، دراسة ميدانية، مؤتمر طفل الروضة تربيته ورعايته لمواجهة التحديات ، كلية رياض الأطفال، جامعة القاهرة، ٢٠٠٠.

١٨١. مصطفى محمود أبو بكر ، المتطلبات التنظيمية والإدارية لتوفير مقومات التطبيق الفعال للحوكمة بالتطبيق على منظمات التعليم الجامعى الحكومى ، مؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، ٢٠٠٥.

و- الرسائل العلمية والمشاريع البحثية :

١٨٢. اسماء على محمد المتولى ، تفعيل دور المشاركة المجتمعية فى تطوير مرحلة رياض الأطفال ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة حلوان ، ٢٠١٢.

١٨٣. أمل فتحى عبدالرسول ، تطوير إدارة رياض الأطفال بمصر فى ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، ٢٠١٢.

١٨٤. أمل محسوب محمد زناتي، الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الثانوي والرضا الوظيفي لمعلميه في جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٠.

١٨٥. أمنيه فاروق محمود ، مشكلات مجالس الأمناء والأباء والمعلمين ومواجهتها باستخدام أسلوب حوكمة المدرسة في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة بنها ، ٢٠١٠.

١٨٦. إيمان محمد شوقى ، تصور مستقبلى للتعليم قبل المدرسى فى مصر باستخدام أسلوب التحليل البيئى ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٦.

١٨٧. خالد عمر عباس ، دور مدخل إدارة الجودة الشاملة فى تنمية وتوجيه مسار القطاعات الاقتصادية فى مصر ، رسالة ماجستير، القاهرة ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، ١٩٩٩.

١٨٨. خديجة مقبول جمعان الزهراني، واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة فى الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفى والولاء التنظيمى لأعضاء هيئة التدريس فيها، رسالة دكتوراه ، كلية التربية، جامعة أم القرى ،١٤٣٣هـ .
١٨٩. داليا عبدالحكيم مطر ، تطوير إدارة رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية فى ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة ، رسالة ماجستير ، كلية التربية بالإسماعلية ، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٤.
١٩٠. دعاء بنت أحمد آل زيد الشريف ، متطلبات ممارسة إدارة التغيير لدى الهيئة الإدارية بمدارس رياض الأطفال فى منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والوكيلات، رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة أم القرى ، ٢٠١٢.
١٩١. راندا الزغبى ، إدارة الحكم الموسع فى المنظمات غير الحكومية المصرية مع دراسة تطبيقية على بعض الجمعيات الأهلية بجمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٧.
١٩٢. سماح رشاد إبراهيم ، دور مجالس الآباء والمعلمين فى المدارس الابتدائية ، رسالة ماجستير ، كلية البنات ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٤.
١٩٣. سميه بنت عمر محمد خفاجى ، تطبيق ممارسة معايير التميز الإدارى للكفايات الإدارية من قبل منسوبات إدارة مدارس رياض الأطفال والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، ٢٠١٠.
١٩٤. شريفة السباعي طه أحمد، دور إدارة التغيير في علاج بعض المشكلات المدرسية المعاصرة، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أسوان، ٢٠١٢.

١٩٥. شيرين عبدالباقى محمد فرحات ، متطلبات استخدام مدخل الإدارة الإستراتيجية فى بعض مؤسسات الطفولة بمحافظة الدقهلية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية النوعية ، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٨.
١٩٦. صابرين عبدالعاطى لبيب ، المشكلات الإدارية لمديرى مؤسسات رياض الأطفال وعلاقتها بضغوط العمل ، رسالة دكتوراه ، كلية رياض الأطفال ، جامعة الإسكندرية، ٢٠١٢.
١٩٧. صفاء محمود على محمود ، إستراتيجية مقترحة لتفعيل دور كليات التربية فى تنمية الموارد البشرية بدور الحضانة ورياض الأطفال ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، ٢٠١١.
١٩٨. عاصم أحمد حسين محمد ، متطلبات تطبيق اللامركزية في إدارة نظام التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء بعض الخبرات المعاصرة ، رسالة ماجستير، كلية التربية ، جامعة بنى سويف، ٢٠٠٨.
١٩٩. عبد الستار محروس عبدالستار فايد ، تصور مقترح للتغلب على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى مؤسسات رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الفيوم ، ٢٠١٣.
٢٠٠. عبد السلام محمد على الصباغ ، تفعيل دور الجمعيات الأهلية المصرية فى التعليم فى ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة ، رسالة دكتوراه ، معهد الدراسات التربوية ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠١.
٢٠١. عبدالله بن عبدالعزيز الوكيل الشريف ، واقع الممارسات القيادية لمديرى المدارس الحكومية فى منطقة تبوك التعليمية فى المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية ، جامعة مؤتة ، ٢٠٠٥.

٢٠٢. فارس بن علوش السبيعى ، دور الشفافية والمساءلة فى الحد من الفساد الإدارى فى القطاعات الحكومية، رسالة دكتوراه ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، ٢٠١٠.
٢٠٣. منى حافظ محمد الحكيم ، دراسة اتجاهات القائمين على طفل ما قبل المدرسة فى محافظة الفيوم وعلاقتها ببعض العوامل الديموغرافية ، رسالة ماجستير ، جامعة القاهرة ، كلية رياض الأطفال ، ٢٠٠٩.
٢٠٤. هانى السيد محمد العزب ، متطلبات تطوير رياض الأطفال فى مصر فى ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة – رؤية مستقبلية، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٤.
٢٠٥. هبة مصطفى محمد مطاوع ، تطوير مؤسسات رياض الأطفال فى ضوء معايير الجودة الشاملة بمصر ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية بدمياط ، جامعة المنصورة، ٢٠١١.
٢٠٦. هبه مصطفى محمد مطاوع ، تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال فى مصر دراسة مستقبلية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية بدمياط، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٦.
٢٠٧. نرمين نايل محمدى ، الإشراف التربوى فى رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية " دراسة تقويمية " ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٤.
٢٠٨. نوره بنت محمد بن علي المنيف، أنماط الاتصال الإداري بين إدارة تعلم البنات بالرياض والمدارس المتوسطة الحكومية التابعة لها ومعوقاتها من وجهة نظر المديرات والمشرفات الإداريات: دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٩٩٩.

٢٠٩. هـدى علـى عبـدالحليم مفتـاح ، دراسـة تقويميـة لـبعض ادوار المنظومـة التربويـة فـى ضـوء مسـتحدثات ريـاض الاطفـال ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة اسيوط، ٢٠١٣.

ز- مصادر من الإنترنت :

- http://www.capmas.gov.eg/Pages/IndicatorsPage.aspx?page_id=٦١٣٤&ind_id=٢٢٦٢
- http://portal.moe.gov.eg/AboutMinistry/Departments/cabe/depcenters/dep١/Pages/dep١i.aspx
- http://services.moe.gov.eg/Site٪٢٠Content/book/٠١٤٠١٥/main_book٢٠١٥.html
- http://www.worldbank.org/privatesector/ic/docs.١٥/٢/٢٠١٤

ثانياً :المراجع الاجنبية :

٢١٠-Abraham, Sagie. And Meni Koslowsky**, Participation and Empowerment in Orgnizations ,Modeling Effectiveness and Applications** ,London:Sage Publication , Ins , ٢٠٠٠.

٢١١- Alexakis, C . A , Balios , D , Papagelis , G, & Xanthakis , M , **An Empirical Investigation of The Visible Effect of Corporate Governance : The Cace of Greece** , Journal of Managerial Finance , ٢٠٠٦ .

٢١٢- American Management Association , **Skillsoft Course Catalog** , New York , AMA , ٢٠٠٠.

٢١٣-Angela Little,**Development Studies And Comparative Education Context**, Content, Comparison and Contributers, Comparative Education, vol.(٣٦), No(٣), ٢٠٠٠.

٢١٤- Blueprint, G, **Improvement framework for Victorian Government schoo**l,Melbourne VIC ٣٠٠١, Australia, ٢٠٠٨.

٢١٥- Brinkerhoff, Derick W. and Jennifer M. Brinkerhoff, **Governance Reforms and Failed States: Challenges and Implications**, International Review of Administrative Sciences ,٢٠٠٢.

٢١٦- Cooke ,Steve: and Nigel Sleck, **Making Management Decisions**, New York: Prentic Hall, ١٩٩٩.

٢١٧- Cooke ,Steve: and Nigel Sleck, **Making Management Decisions**, New York: Prentic Hall, ١٩٩٩.

٢١٨- Council for American Private Education ,**Distinguished practices of distinguished schools**, Council for American Private Education, Germantown, ٢٠٠٢.

٢١٩- Cowles , Millie , and Others ,**School Begins With Kindergarten** , A Resource Book for Principals ,USA , South Colombia , ٢٠١١.

٢٢٠- Dalton, Fredrick, **Middle School Teacher Involvement In Site-Based Decision Making**,University Of Texas At Austin Proudest Dissertation Abstract,٢٠٠٠.

٢٢١-Fabric and Alexander, **Governance and quality guidelines in Education**, OECD,٢٠٠٨.

٢٢٢- Felk Patriciak,**Change Management:A Model for Effective Organizations Performance** , London , Thomson Publishing , Inc, ١٩٩٥.

٢٢٣- Fon Nixon , **School Governance Educatioal Excellences Schrader as Privation Rutledge International Companion** , Rutledge , London, ٢٠٠٠ .

٢٢٤-George Appenzeller & Robin Scheu ,**School Governance Vermont Department of Education**, AReport on the Vermont School Governance public Engagment Process of ٢٠٠٦ – ٢٠٠٧, June ١٠ .

٢٢٥-Goodon, Gus & Others, "**Accountability and Academic Improvement on A Departmental**" Journal of Education for Business, vol (٦٩), No (٥), ٢٠٠١.

٢٢٦- G ollakota , K , & Gupta , V , **History Ownership forms and Corportate Governance in India** , Journal of Managent History , ٢٠٠٦ .

٢٢٧- Graham, jone & Plumptre Tim, "**principles for Good Governance in the ٢١st Century** "Wheelen Thomas and David Hunger ,"Strategic Management " ,٩th Edition ,Prentice-Hall ,New JERSEY,٢٠٠٣ .

٢٢٨- Isaac. R.C. Zerbe, W.J. & Pitt. D.C ,**Leadership &Motivation :The Effective Application of Expectancy Theory**,Journal of Management Issues, ٢٠٠١.

٢٢٩-Jackson,A, **Enabling and Maintaining Partnerships in Education – the Role of Parents in School Governance**,Paper presented at the Scottish School Board Association, Conference ٢٠٠٠, Parents in Education Around the World , Glasgow , ٢٠٠٠.

٢٣٠- John T.James , **Changes in Funding and Governanse of Catholic Elementary Education in the United States** , British Journal of Religious Education , Vol , (٢٩) , No,(٣), ٢٠٠٧.

٣٣١- Luneburg. F.C. and Ornstein, A.C**, Education Administration Concepts and Practices**. U.S.A: Wadworth Publishing Company,٢٠٠٦.

٣٣٢- Mairead Dune et, **School Processes, Local Governance and Community Participation**, Understanding Access Research Monograph No.(٦),٢٠٠٧.

٣٣٣- Michelle J. Neuman , **Governance of Early childhood Education and Care. Recent Developments an OECD Countries** , Journal of Early Years , Vol. (٢٥) , No. (٢) , July , ٢٠٠٥ .
٣٣٤- Miller, P& J,McDowelle , **Administering Preschool Programs**, Singular Publishing Group Lnc , San Diego , California, ٢٠١٠.
٣٣٥- Michella Howarth ,Et.al, **Centralization and Reseach Governance : Does it Work?** Journal Compilation, Vol,(١٠),No,(٣), ٢٠٠٧
٣٣٦- Millstein,L.M , **Laying The Ground Work for Economic Growth** , E-journal USA : Economic Perspectives , Vol , ١٠ ,No , ١ , February , ٢٠٠٥
٣٣٧- Mok, Ka Ho, **Changing Education Governance and Management in Asia**,International Journal of Education Management", Vol.٢٢ No.٦.٢٢٠٨.٢٠٠٨.
٣٣٨-Nanda, Ved P. " **The Good Governance**" Concept Revisited. The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science ,٢٠٠٦.
٣٣٩- Nelson, Bob, **Benefits of delegation**, New York, Liraz publishing Co., ٢٠٠٣.
٣٤٠- Oswald , Lori , **School Based Management** , ERIC Digest (١٠٠) ,Clearing House on Educational Management , Oregon , July ,١٩٩٥.

٣٤١- Paluline Werton , **Physical Education In The Nursery And Infant School** , London : Routled , ٢٠٠٧.
٣٤٢-Plumptre,Tim & others ,**Governance and Good Governance** : International & Aboriginal Perspectives , ٢٠٠٢.
٣٤٣- Razzaq, Jamila , **The Management Of Educational Change In Pakistan Educational Institutions**, PhD Thesis , University of Glasgow , ٢٠١٢ .
٣٤٤- Richter, Mary , **The Relationship Between Principle Leadership And School-Wide Position Behavior Support**, PhD Thesis ,University of Missouri-Columbia,٢٠٠٦.
٣٤٥- Robertson, L. **The Relationship of Communication Style of Public Schools Principles in West Virginia and their School's Climate to Student Achievement** , Dissertation Abstracts International. (A), ٦١, ٤٦٣٤.٢٠٠١.
٣٤٦- Roelande H.Hofman et, **School Governance, Culture, and Student Achivement**, Journal of Leadership in Education , Vol.(٥), No.(٣),٢٠٠٢.
٣٤٧-Sai,W,& Hing, C.**Job-Related Stress and Social Support in Kindergarten Principals:The Case of Macau**,International Journal of Educational Management, ٢٠٠٥.

٣٤٨- Samuel,Roy Certo,and Roy, E. Crumier, **Modern Managemen**, New Jersey:Prentice Hall , ٢٠٠٢.

٣٤٩-Schleicher,K,**Kindergarten Lessons in Anger Management**, International Journal of Early Years Education Vol. ٨ Issue (١) , ٢٠٠٠.

٣٥٠-Taylor, Kiven, **Astudy of Principals Perception Regarding Time Management**, Kansas state university, ٢٠٠٧.

٣٥١ - Thomas , H, **A Conceptual Model to assist Educational Leaders Mangr Change**, PhD Dissertation, University of Pittsburgh , Pennsylvania , ٢٠٠٨ .

٣٥٢- UNDP**, Governance for the Future**, Democracy and Development in the Least Developed Countries, ٢٠٠٦.

٣٥٣- UNDP. **Human Development Report** ٢٠٠٠. New York ,(٢٠٠٠).

٣٥٤-Weiss, Thomas G.“**Governance, Good Governance and Global Governance: Conceptual and Actual Challenges**” Third World Quarterly, Vol. (٢١), No. ٥ (Oct., ٢٠٠٠).

٣٥٥- Wilyam , Tomas ,**Indeed, the Actual Performance of the Director of the School District in the State of Texas in the United States of America**, Dis.Abs,Int, Vol,(٤١),No(١٢),٢٠٠٧.